



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE  
MÉXICO**

---

---

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
IZTACALA**

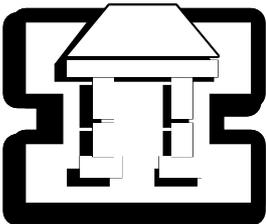
**EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL Y LA APLICACIÓN  
DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL A NIVEL ORGANIZACIONAL**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADA EN PSICOLOGÍA  
P R E S E N T A :  
TERESA MARGARITA HORTA ESTRADA**

**ASESORA DE TESIS:  
DRA. MARÍA ANTONIETA DORANTES GÓMEZ**

**DICTAMINADORES:  
MTRA. MARGARITA MARTÍNEZ RIVERA  
LIC. JORGE GUERRA GARCÍA**



**TLALNEPANTLA, EDO. DE MÉXICO**

**ENERO 2007**



Universidad Nacional  
Autónoma de México



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Yahvé Dios, padre todopoderoso, por su amor infinito y gran misericordia, por iluminar mi vida de esperanza con sus enseñanzas maravillosas.

A mi esposo Alejandro, por su gran amor, por toda la paciencia, el apoyo que me brindó siempre y por todo lo que significa para mí.

A mis padres Aurorita y Cris, a quienes amo profundamente por ser los grandes pilares de mi existencia. A Luis y Trini, mi hermana de corazón por ser un motivo de inspiración para superarme. A Dany y Nazhelli que han sido fuente de motivación para lograr mi meta y a sus hijos Daniela y Erick a quienes queremos mucho.

A mis seis hermanos: Fernando, Alejandro, José Luis, Miguel Ángel, Juan Carlos y Arturo, por el cariño que me proporcionan y por compartir conmigo el grandioso amor de sus hijos.

A mis sobrinos: Maryfer, Cristhian y Paulina, por su ternura y entrega sincera; Ana Paola, Alessandra y Vanesita con su singular alegría, Diana y Vivian, por los momentos hermosos y emotivos que hemos vivido, Mauro y Miguelito, por su respeto y confianza; Andrea, porque el anuncio de tu llegada se marcó en mi corazón indescriptiblemente; Marianita, porque significas el amor vivo y la manifestación divina de la fuerza activa de Dios en mi vida; Valeria, por ser un regalo de Dios que llegó como una luz brillante que conduce al amor y a Elizabeth, por ser la más bella aparición en nuestras vidas.

A mis cuñadas: Azucena, Vanesa, Susana, Montserrat y a mi comadre Claudia, porque gracias a ellas he aprendido a ser mejor persona y a valorar su esfuerzo por ser mejores.

A la maestra Toñita Dorantes, por sus enseñanzas llenas de sabiduría y amor, paciencia, respeto, perseverancia incansable y por su entusiasmo latente, manifiesto en cada clase y por poseer la capacidad de hacer crecer en nosotros sus alumnos, la semilla de la fe, al creer en cada uno y mostrarnos que el camino nos llevará al éxito y la culminación de nuestras metas, y más aún reencontrarnos con nosotros mismos para ser profesionistas con calidad humana. Con su apoyo, todo es posible.

A mis compañeras del seminario, quienes se esfuerzan continuamente y comparten sus experiencias para enriquecernos mutuamente.

A los maestros Margarita y Jorge, porque su entrega en cada examen profesional es evidente, al exhortarnos a continuar con el esfuerzo que será recompensado al darnos la oportunidad de concluir nuestro trabajo y titularnos.

Y a todos aquellos que sufren los efectos del estrés laboral y están dispuestos a transformar su estilo de vida para obtener un estado de salud integral a través del conocimiento de las habilidades de la inteligencia emocional.

# ÍNDICE

<b>RESUMEN.</b>	<b>5</b>
<b>INTRODUCCIÓN.</b>	<b>6</b>
<b>CAPÍTULO 1. ESTRÉS LABORAL.</b>	<b>19</b>
1.1 Definición de estrés y clasificación.	19
1.2 Definición de estrés laboral.	33
1.3 Origen del estrés en el trabajo y factores que lo desencadenan.	39
1.4 Efectos del estrés en la salud del trabajador y en la Organización.	55
1.5 Prevención y manejo del estrés.	76
<b>CAPÍTULO 2. LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA.</b>	<b>97</b>
2.1 Definición e implicaciones del Comportamiento Organizacional.	97
2.2 Definición de la Inteligencia Emocional y clasificación de las habilidades.	120
2.3 Definición de emoción y emociones más frecuentes en el trabajo.	136
2.4 Beneficios de la aplicación de la Inteligencia emocional en la Empresa.	151
<b>CAPÍTULO 3. PROPUESTA DE INTERVENCION CON LA IMPLEMENTACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL EN LA EMPRESA.</b>	<b>173</b>
<b>CONCLUSIONES.</b>	<b>201</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.</b>	<b>208</b>

## RESUMEN

Existe un gran interés en la mayoría de las empresas por transformar su estructura en aras de la modernización, y un gran compromiso con el deseo de volverse más competitivas, por lo que pretenden incluir programas de prevención y manejo del estrés en el trabajo, aunado a los cursos y talleres que se desarrollan para el manejo de conflictos. Surgiendo la necesidad de implementar un programa de mayor eficacia con la utilización de las competencias que comprenden la inteligencia emocional, la cual emerge de la aplicación de la programación neurolingüística. La inteligencia emocional, es una herramienta útil que puede ser empleada en cualquier tipo de organización, para la detección, la prevención y la erradicación del estrés laboral si se aplica constantemente, capacitando a los empleados en la adquisición y el desarrollo de las habilidades y capacidades que la integran.

Por lo tanto en el presente trabajo se plantea la **definición del estrés** desde una perspectiva general que permita entender su significado y conocer los tipos de estrés, **centrándose en la definición de estrés laboral por el impacto que tiene sobre el trabajador y en la empresa**; señala los factores que lo generan, efectos en la salud del trabajador y el impacto del estrés laboral en la organización. Al igual que expone la importancia de la prevención y el manejo del estrés.

También se presenta el concepto e implicaciones del comportamiento organizacional; de la **inteligencia emocional** y las competencias emocionales. Se define la "**emoción**", planteando las emociones más frecuentes en el trabajador, y se plantean los **beneficios** para la organización al implementar la inteligencia emocional en sus trabajadores.

Señala por último se presenta una **propuesta de intervención con la implementación de la inteligencia emocional, para el manejo del estrés laboral en la empresa.**

# INTRODUCCIÓN

Actualmente, el estrés parece inevitable debido a la complejidad de la vida moderna, elevando significativamente nuestros niveles de tensión; produciéndonos reacciones físicas, mentales y emocionales. En conjunto, a estas reacciones se les llama tensión nerviosa o estrés. El estrés es la consecuencia de la adaptación de nuestro cuerpo y nuestra mente a los cambios que se producen en forma continua.

Expresado en términos más científicos: el estrés es la reacción fisiológica, psicológica y de comportamiento de un individuo que se esfuerza por amoldarse a las presiones tanto internas como externas para adaptarse a las mismas. El individuo requiere de una muy rápida capacidad de adaptación para responder a todas y cada una de las exigencias del entorno.

La presente tesis se enfoca al estrés del trabajo y en la relevancia de la inteligencia emocional, considerando lo novedoso y actual del tema. **El objetivo del trabajo consiste en diseñar una propuesta de intervención en el estrés laboral a través del trabajo de las emociones.**

El presente trabajo es una contribución a las investigaciones recientes acerca de la relación existente entre el estrés laboral y la organización, aportando una alternativa de tratamiento en la psicología con la inteligencia emocional, para mejorar el desarrollo personal y la eficiencia en el trabajo, apoyándolo en el planteamiento de Goleman (2002).

El estrés es parte de la vida cotidiana, y la respuesta de nuestro organismo a los estímulos estresantes ha desempeñado siempre un papel primordial en la supervivencia del ser humano. Aunque comúnmente se considera al estrés como algo perjudicial, la vida sin estrés sería monótona y aburrida. El estrés transformado en fuerza creadora puede ser fuente de motivación y paso previo a la concertación de metas. Igualmente demasiados estímulos estresores pueden intervenir seriamente en el funcionamiento efectivo de las habilidades de un individuo. La manera en que éste responde es estereotipada, automática y refleja, mediante la cual el organismo se prepara para atacar o huir. Es la manera en que el organismo se protege del peligro; tanto si los acontecimientos son agradables como displacenteros, o si el peligro es real o imaginario.

La reacción de “lucha o huida” prepara a nuestros organismos para reaccionar instantáneamente en los momentos de peligro. Esta reacción natural es el origen de todos los problemas relacionados con nuestra incapacidad cada vez mayor, de enfrentarnos al estrés generado por la civilización industrializada del mundo occidental. Muchas personas carecen de capacidad para enfrentarse a niveles excesivos de estrés. Las enfermedades provocadas por el estrés han adquirido proporciones de epidemia. Los infartos, la hipertensión, el insomnio, los problemas de la menopausia, las disfunciones sexuales, las enfermedades de la piel, del aparato digestivo, los problemas intestinales, el asma, las migrañas y la artritis están vinculadas directamente o son generados por el estrés.

Se ha extendido la idea errónea de que estas catástrofes relacionadas con el estrés son exclusivas del ejecutivo en ascenso. En realidad nadie está inmunizado contra ésta plaga que se encuentra en las fábricas, en la oficina, en viejos y jóvenes y en la sala de sesiones de la junta directiva.

Los trastornos causados por el estrés reflejan la necesidad de asumir un enfoque integral de la salud. No existe una única respuesta para toda la amplia gama de los problemas que genera. Sin embargo, lo primero que hay que hacer para encarar este problema es reconocerlo, entenderlo, sacar provecho de sus aspectos positivos, encontrar sus aspectos negativos, manejar el estrés generado por la familia, la sociedad, el entorno y principalmente en el trabajo, ayudándonos a nosotros mismos. (Kirsta 1986, Pp. 6-7)

De aquí la importancia de conocer el estrés y entenderlo. En 1936, Hans Selye introdujo el término estrés como un síndrome específico constituido por cambios inespecíficos en el organismo inducidos por las demandas que se hacen. El agente desencadenante del estrés es un elemento que atenta contra el equilibrio del organismo, incrementando la necesidad de reequilibrarse.

Una alternativa para el manejo del estrés laboral es el desarrollo de la inteligencia emocional por que capacita a los empleados a trabajar más efectivamente en estructuras organizacionales complejas como las basadas en redes. Líderes y jefes con altos niveles de inteligencia emocional crean una cultura que aumenta la satisfacción

del empleado y disminuye la rotación, permitiendo que se desenvuelva más eficazmente. Esto reduce su nivel de estrés, le permite mantener una actitud positiva y creativa, vital, con motivaciones que le conducen a obtener gratificaciones, logros y éxito, consiguiendo la satisfacción en el trabajo y elevar su productividad ya que mantienen también la salud física y emocional indispensable para su crecimiento personal.

Porque los cambios a nivel organizacional incluyen en la modernidad y la complejidad del trabajo las técnicas, procedimientos y modelos que se implementan con la inteligencia emocional principalmente para mejorar las condiciones laborales y la calidad de vida de los trabajadores; disminuyendo y erradicando los niveles de estrés que deterioran su salud. Las empresas deberán convertirse en **organizaciones emocionalmente inteligentes** porque son las más atractivas para desarrollarse profesionalmente.

Por lo que, Chopra (2004), comenta que el estrés apropiado ayuda al individuo a adaptarse. Sin embargo el estrés inapropiado no sirve para ningún propósito útil y puede producir una enfermedad.

En lo que se refiere a la curva del estrés, éste en cierta medida es indispensable para la salud y la vida productiva por lo que no todo el estrés es dañino, ya que el estrés positivo puede motivarnos a realizar actividades ingeniosas o creativas. El **estrés positivo**, se presenta ante una emergencia, el mecanismo se activa en forma automática para reaccionar de inmediato; mientras que el **estrés negativo** en exceso es perjudicial para la salud, los estímulos pueden llegar a producir diversas enfermedades y trastornos, porque la energía que el físico necesita no le da tiempo al organismo para recuperarse y el cuerpo sufre desgaste. Las características de la fase positiva son: vitalidad, capacidad de entusiasmarse, optimismo, resistencia a las enfermedades, vivacidad y relaciones personales óptimas; y en la fase negativa el estrés provoca: cansancio, irritabilidad, falta de concentración, depresiones, pesimismo, susceptibilidad a las enfermedades, baja productividad y poca creatividad entre otras.

George (2005), opina que podemos experimentar estrés o dolor en cuatro niveles: espiritual, mental, emocional y físico; y que una de las razones por las cuales los servicios de salud del mundo tienen tantos problemas, es porque cada vez hay menos personas que asumen menos responsabilidades por su propio bienestar mental y emocional. Nadie nos dijo que un solo pensamiento negativo podría llegar a tener un efecto devastador en nuestro sistema inmunológico. Muchas personas buscan una “dosis” de miedo y una “rápida descarga” de enojo porque estas emociones estimulan la producción de sustancias químicas activas en su cuerpo y se convierte en su “cuota de adrenalina. Por lo que, decir que el estrés es normal, que un poco de tensión está bien, es una clara manera de evitar trabajo interior de auto-responsabilidad y el signo de un pensamiento perezoso. Pero una cosa sí es segura: cada vez hay más personas que están despertando a la realidad de que la tensión no tiene cabida en una vida plena y están haciendo algo al respecto, a nivel de sus pensamientos y sentimientos.

Ante esto, es posible aplicar estrategias de resolución de problemas que trabajen directamente con la situación estresante de modo que ésta se reduzca o desaparezca. En estas estrategias por lo general lo que se hace es identificar el problema, generar la o las soluciones adecuadas y aplicarlas al problema. Una vez que esto se logra, se dice que desaparece el estrés.

**El presente trabajo pretende enfocarse específicamente al estrés laboral desde una perspectiva teórica con una tendencia humanista, que considera a dicho tipo de estrés como el conjunto de fenómenos que suceden en el organismo del trabajador con la participación de los agentes estresantes derivados directamente del trabajo y que pueden afectar la salud del trabajador.**

Las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera como influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en interacciones entre trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción en la actividad que desempeña y las condiciones de la organización por un lado, y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

El estrés de trabajo se puede definir como **las nocivas reacciones físicas y emocionales que ocurren cuando las exigencias del trabajo no igualan las capacidades, los recursos o las necesidades del trabajador**. El estrés en el trabajo puede conducir a la falta de salud y la enfermedad.

El estrés en el trabajo muchas veces se confunde con el **desafío**, pero estos conceptos son diferentes. El desafío nos vigoriza psicológicamente y físicamente, y nos motiva para aprender habilidades nuevas para llegar a dominar nuestros trabajos. Cuando nos encontramos ante un desafío nos sentimos relajados y satisfechos convirtiéndose en un ingrediente importante del trabajo sano y productivo. Pero cuando el desafío se ha manifestado en exigencias del trabajo que no se pueden satisfacer, el esparcimiento se transforma en agotamiento, y la satisfacción se convierte en estrés. En suma, se crea el marco para la enfermedad, el daño, y el fracaso laboral.

Los factores que pueden modular la respuesta a los elementos que generan estrés son la constitución personal y hereditaria, el carácter, la cultura y la educación. (Hernández 2005)

En lo que se refiere al estudio del desarrollo de habilidades para tratar a la gente en la empresa y mejorar las situaciones de estrés laboral y desarrollar dichas habilidades en los gerentes, Robbins. (1998), define al comportamiento organizacional como el **estudio sistemático de los actos y las actitudes que la gente muestra en las organizaciones**; considerando que las actitudes son afirmaciones de valor –favorables o desfavorables- acerca de objetos, gente o acontecimientos. Muestran cómo nos sentimos acerca de algo. Cuando digo “me gusta mi empleo” estoy expresando mi actitud hacia el trabajo. También menciona que **la satisfacción laboral es el conjunto**

**de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho tiene actitudes positivas y quien no lo está, muestra actitudes negativas.**

Este autor argumenta que los principales factores que indican las evidencias acerca de la satisfacción en el trabajo son: un trabajo intelectualmente estimulante, recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y colegas cooperadores. Los empleados prefieren puestos que les brinden oportunidades de aplicar sus habilidades y capacidades y ofrezcan una variedad de tareas, libertad y retroalimentación sobre que tan bien lo hacen.

Los puestos que tienen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración o fracaso.

Los empleados quieren sistemas de pago y políticas de ascenso que les parezcan justos, claros y congruentes con sus expectativas. Los trabajadores quieren facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distracciones.

Cuando no es posible serenar la mente o librarse de ciertas emociones, el individuo se queda atrapado en un patrón de estrés interno.

La definición oficial del estrés dada por el doctor Selye ocupa más o menos media página impresa, pero la versión corta es que el estrés es **la energía vital que se expande para permitir a un organismo adaptarse al cambio** (Báker 2004), afirma que nadie debe tener cambios rápidos y repentinos. El objetivo es reducir el estrés.

El estrés se puede originar en el medio externo y los conflictos o emociones pueden perturbarlo. La fuente del estrés guía, en parte, la elección del estilo del afrontamiento. Cuando identificamos la fuente del estrés que sentimos, quedamos más libres para elegir la manera de combatirlo. Conocernos a nosotros mismos nos ayuda a elegir. Podemos dirigir nuestros esfuerzos primordialmente hacia el mundo externo, o

podemos trabajar en el mundo interno. Los dos aspectos del afrontamiento, externo e interno son igualmente importantes. Cuando reconocemos nuestro estrés y sus fuentes, aumenta nuestra capacidad de elegir la forma de sobreponerse.

Las personas que tienen personalidad directiva se inclinan primero a la solución de los problemas; mientras que las personas introvertidas o de naturaleza contemplativa observan primero en su interior, antes que modificar el entorno. Todos tenemos la capacidad de utilizar mecanismos de afrontamiento internos y externos. En realidad, ambos son necesarios.

De acuerdo con la Organización Mundial de la Salud en muchos países desarrollados, 35% al 45% del ausentismo laboral es debido a los problemas de equilibrio emocional. También afirma que las enfermedades mentales y emocionales ocupan el primer sitio en la lista de problemas de salud pública, principalmente en las grandes ciudades del mundo donde poco espacio queda para las relaciones humanas y los valores.

Los problemas emocionales pueden tener profundos efectos en los empleados y empleadores. Tales efectos pueden ir desde un distress interno escondido, hasta uno emocional –obviamente visible, como el abuso de drogas y problemas en el comportamiento que en el lugar de trabajo pueden tener consecuencias en la moral, la productividad, la retención, el ausentismo, la efectividad ejecutiva, y en el funcionamiento de la organización. La compleja interacción entre las relaciones emocionales individuales y la función organizacional, ha sido mucho tiempo un foco de atención, que en los últimos años ha tenido un incremento enorme.

La falta de inteligencia emocional en las empresas significa costos muy altos por accidentes, baja productividad y conflictos interpersonales que se pueden mejorar con una intervención en las competencias emocionales de las personas que trabajan en la empresa.

La **salud emocional** puede ser definida como: el estado de bienestar que permite a los individuos realizar sus actividades, afrontar el estrés normal de la vida, trabajar de manera productiva y fructífera, y hacer una contribución significativa a sus comunidades.

González (2003), menciona que la forma de vivir las emociones sigue siendo la fuente principal interna que puede provocar estrés en las personas. En las emociones radica parte del misterio de la estimulación interceptiva, que provoca tensión. Las tensiones de orden emocional son las que se acumulan y pueden dañar y agotar al organismo hasta llevarlo a enfermar. La mente también se ve alterada por las emociones produciendo tensiones que inclinan el psiquismo hacia su desequilibrio. Y comenta también que las emociones no pueden entenderse sin su componente contextual, ya que en realidad, las personas se estresan socialmente o son estresados por la sociedad. La presión social, la forma de vida, la manera de entender lo que sucede, van moderando el propio estrés. Entonces, se sabe que el estrés es algo normal, pero según sea su nivel y la respuesta de tolerancia del organismo a la tensión, se va a tener:

- Un estrés normal (conveniente para llevar una vida activa).
- Un estrés bajo (interesante para vivir con calidad).
- Un estrés patológico (aquél que nos desequilibra y que manteniéndose en el tiempo puede hacer enfermar al organismo hasta llegar a la mismísima muerte).

El mismo autor respecto a conocer y expresar los sentimientos, argumenta que las interpretaciones del mundo, y todos sus aspectos, están ligadas a los estados emocionales. Y éstos estados emocionales tienden a estabilizarse, pero no siempre son iguales, y a veces resulta difícil lograr su control. **El control emocional puede aprenderse**, en algún grado, pero aún así su control va a ser uno de los aspectos más difíciles de educar en la naturaleza humana. Existen emociones básicas en los seres humanos que producen reacciones en los demás, positivas o negativas, y que conviene controlar. En relación a lo anterior, Seymour, y Shervington (2003), dicen, que cuando

el individuo se siente estresado, su estado de ánimo se deteriora y afecta su capacidad de razonamiento, su juicio y desempeño. Por ejemplo, si tiene que entregar algo importante, pero otros compromisos lo impiden, percibirá la situación como un peligro. Sentirá ansiedad y confusión. Para lidiar con situaciones estresantes puede cambiar, ya sea su percepción de los hechos hasta encontrar algo positivo, o bien, su ánimo para enfrentarlos.

Muchos creen que la inteligencia emocional es una capacidad natural nata. De hecho, se trata de un conjunto de habilidades que se pueden aprender. La inteligencia emocional puede transformar el desempeño y la carrera profesional de una persona. La inteligencia emocional se basa en desarrollar y aplicar en la vida diaria las aptitudes humanas que todo ser humano posee, pero pocos las conocen y más aún las aplican. Estas aptitudes tienen que ver con la parte humana y sensible de la persona. No con la parte intelectual y cognitiva, de tal forma que si se aplican correctamente, el resultado puede ser asombroso. Y se refieren a la aptitud personal y la aptitud social.

Es importante considerar que aunque se desconocen estadísticas en México sobre el impacto económico en las empresas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que la depresión asociada al estrés en los centros laborales representa 3.5 por ciento del PIB mundial y propicia la pérdida de 200 millones de días de trabajo al año. (Pedrero 2005).

A nivel organizacional actualmente se comienza a implementar la inteligencia emocional como un modelo a seguir para desarrollar habilidades que pueden ayudar a afrontar el estrés en el trabajo y disminuirlo con un manejo adecuado de las emociones. En éste campo a nivel organizacional se considera de suma importancia el trabajo que ha realizado el tan prestigiado y renombrado Daniel Goleman en su obra, donde define a la **inteligencia emocional** como: la capacidad de reconocer nuestros propios sentimientos, los sentimientos de los demás, motivarnos y manejar adecuadamente las relaciones que sostenemos con los demás y con nosotros mismos. Se trata de un término que engloba habilidades muy distintas –aunque

complementarias- a la inteligencia académica, la capacidad exclusivamente cognitiva medida por el coeficiente intelectual.

Goleman (2004) propone cinco **habilidades prácticas de la Inteligencia Emocional**, que fueron a su vez **subdivididas en diferentes competencias** que se pueden desarrollar en forma particular en el trabajador y pueden contribuir a su desarrollo personal y el de la empresa. Estas capacidades son:

1. **AUTOCONCIENCIA**: Implica reconocer los propios estados de ánimo, los recursos y las intuiciones. Las competencias emocionales que dependen de la autoconciencia son:
  - **Conciencia emocional**: identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.
  - **Correcta autovaloración**: conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.
  - **Autoconfianza**: un fuerte sentido del propio valor y capacidad.
  
2. **AUTORREGULACION**: Se refiere a manejar los propios estados de ánimo, impulsos y recursos. Las competencias emocionales que dependen de la autorregulación son:
  - **Autocontrol**: mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.
  - **Confiabilidad**: mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
  - **Conciencia**: asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
  - **Adaptabilidad**: flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
  - **Innovación**: sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

3. **MOTIVACION**: Se refiere a las tendencias emocionales que guían o facilitan el cumplimiento de las metas establecidas.
  - **Impulso de logro**: esfuerzo por mejorar o alcanzar un estándar de excelencia laboral.
  - **Compromiso**: matricularse con las metas del grupo u organización.
  - **Iniciativa**: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
  - **Optimismo**: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.
  
4. **EMPATIA**: Implica tener conciencia de los sentimientos, necesidades y preocupaciones de los otros.
  - **Comprensión de los otros**: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
  - **Desarrollar a los otros**: estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.
  - **Servicio de orientación**: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
  - **Potenciar la diversidad**: cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.
  
5. **DESTREZAS SOCIALES**: Implica ser un experto para inducir respuestas deseadas en los otros. Este objetivo depende de las siguientes capacidades emocionales:
  - **Influencia**: idear efectivas tácticas de persuasión.
  - **Comunicación**: Saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes
  - **Manejo de conflictos**: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
  - **Liderazgo**: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
  - **Catalizador del cambio**: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.

- **Constructor de lazos:** alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- **Colaboración y cooperación:** trabajar con otros para alcanzar metas colectivas.

Tratando el tema de las emociones en el ser humano, **¿cómo denominaríamos a una persona con una adecuada organización de su vida emocional?**, ese estado de organización “ideal” incluiría una capacidad para resistir una gran cantidad de presión y ser capaz de mantener cantidad razonable de objetividad acerca de los sentimientos propios, esperando además que se generara satisfacción por el estado emocional interno. Podríamos llamar a ese estado: **madurez emocional**, es decir, una persona integrada capaz de elegir de una forma responsable una respuesta adecuada a su “esquema mental”. Sin embargo y por el contrario patrones de respuesta estereotipados y rígidos corresponderían a una persona inmadura emocionalmente. En la cultura occidental se piensa que las emociones son en gran parte involuntarias y por lo tanto no es necesario aprender sobre ellas, por ello quizás exista un déficit en la educación emotiva que puede ser la responsable de muchos problemas de madurez afectiva. Es palpable que eso que está de moda en psicología de la inteligencia afectiva es un concepto muy poco tratado, analizado y estudiado. (Delgado 2005).

George (2005) opina que el manejo del verdadero estrés o de uno mismo se basa en el principio de asumir la total responsabilidad por los sentimientos de incomodidad emocional, mental y espiritual. Aprendiendo que el autodomínio es tener conciencia de nuestra percepción y de los consiguientes pensamientos, eligiendo a sabiendas a ambos para luego actuar en consecuencia.

Desarrollar la inteligencia emocional en la empresa permite concientizar a las organizaciones del impacto favorable del desarrollo de habilidades básicas y aquellas habilidades del trabajo relacionadas con el entusiasmo, la perseverancia y la agilidad mental.

Aplicando la inteligencia emocional en la empresa se genera un ambiente de trabajo en el que se puede desarrollar más fluidamente la productividad, la creatividad y una comunicación eficiente. Además, se sientan las bases para la **generación de una cultura de excelencia**, y una vez que los empleados puedan desarrollar estrategias más saludables para manejar el estrés, la frustración, las emociones y las relaciones sociales, los efectos no sólo se quedan en la empresa, sino se extienden a los hogares.

Para algunos empresarios invertir dinero y tiempo en prevención o en pláticas, talleres y asesorías representan un gasto innecesario.

Coincidiendo con Cortés (2005), si las empresas de verdad quieren demostrar lo que tanto se ha pregonado, que el recurso humano es lo más importante, entonces, ¿por qué no invertir en cuidar la estabilidad económica, social y emocional de sus trabajadores?

En el tercer capítulo, se plantea una propuesta de un taller sobre el manejo del estrés con la implementación de la inteligencia emocional en la empresa para facilitar el desarrollo de capacidades y habilidades que permitan al trabajador desenvolverse con mayor eficacia y aprender a reconocer sus emociones, identificándolas, nombrándolas y dándoles el flujo adecuado para convertirlas en capacidades sociales que le permitan desarrollar niveles de comunicación más efectiva para lograr sus objetivos en el trabajo, mejorar sus relaciones interpersonales y prevenir o disminuir los niveles de estrés, tanto de forma individual como en grupo, enseñándoles a trabajar en equipo a través de habilidades como la empatía y las capacidades intrapersonales.

# CAPÍTULO 1

## ESTRÉS LABORAL

“Mi bien nunca me abandona, porque estoy relacionado con una provisión infinita. Debo tenerlo siempre presente. No puedo perder lo que es mío por derecho divino, abro mi puerta a las oportunidades que me esperan hoy día”.

Dr. Frank Richelieu. The prosperity connection.

### 1.1 Definición de estrés y clasificación.

En las condiciones actuales del siglo XXI que comprenden una época compleja típica de exigencias cotidianas que se enfrentan día a día, la teoría de la información se manifiesta a través de los teléfonos móviles, los correos electrónicos, los intercomunicadores y demás instrumentos electrónicos de control. No hay escapatoria. Ya no hay momentos de inactividad. Los sistemas de mantenimiento se van debilitando y los individuos se sienten cada vez más abrumados. (Weiss, 2004).

El estrés (stress) es un **fenómeno que se presenta cuando las demandas de la vida se perciben demasiado difíciles**. La persona se siente ansiosa y tensa y se percibe mayor rapidez en los latidos del corazón. **El estrés es la respuesta del cuerpo a condiciones externas que perturban el equilibrio emocional de la persona y es un estímulo que nos arremete emocional y físicamente**. Si el peligro es real o percibido como tal, el resultado es el mismo. Usualmente provoca tensión, ansiedad y distintas reacciones fisiológicas.

En la vida moderna, es más frecuente que la ansiedad sea desproporcionada y esté fuera de lugar; la perturbación se produce ante situaciones con las que debemos vivir o que son evocadas por la mente, no por peligros reales que debemos enfrentar. **Los ataques de ansiedad repetidos señalan niveles de estrés elevados** (Goleman, 2004).

Por estos motivos es necesario tomar una actitud más dinámica en todos los ámbitos para tener una mayor adaptación al entorno, con mejores condiciones materiales y espirituales (emocionales) de bienestar para todos y con uno mismo. Lo cual implica la necesidad de conocerse mejor y de manejar las situaciones difíciles que se presenten, así como tener el control adecuado de las emociones y las actitudes positivas para enfrentar los conflictos, ya que, si se puede mantener el equilibrio en la vida y afrontar con éxito los retos que se presentan, el cuerpo experimentará poco o ningún estrés.

Al respecto, Moreno (2005) opina, que **la tensión es una parte natural e importante en la vida, mientras que el estrés es una reacción natural del organismo ante una situación desconocida**, ya sea una enfermedad, una responsabilidad, un viaje en avión, etc. A través de dicha reacción se activa la liberación de neurotransmisores cerebrales.

Cuando el individuo se enfrenta a una mala noticia o a una situación nueva, se pone alerta, late más rápido el corazón, la presión arterial se incrementa y sube la adrenalina. Esta reacción es normal, ya que el organismo al reaccionar así ante la nueva situación se fortalece y pone alerta a la persona para enfrentarla. El estrés termina cuando la situación ha pasado y ya no existe el peligro que lo generó.

**El estrés es perjudicial para la salud integral de todo ser humano** (física, mental, emocional y espiritualmente). Cuando no es controlado, el individuo no lo sabe manejar y es el estrés quien maneja a la persona, se apodera de sus pensamientos y de su salud. No le permite pensar claramente, no hay equilibrio, se enfada, se bloquea y se paraliza. Y a pesar de que la situación estresante haya terminado, deja una huella que se va acumulando.

Por su parte, Chopra (2004), menciona que la definición “típica del estrés” ahora encaja más con lo que la gente ordinariamente piensa cuando aplica el término a sí misma: **“El estrés es la acumulación de las presiones normales y anormales de la vida diaria que ponen a prueba la habilidad del individuo para enfrentarlas”**. El Dr. Friedman

dice al respecto: **“El estrés es una acción conjunta del cuerpo y la mente, que involucra la evaluación de una amenaza, una regulación instantánea de la reacción. El mecanismo que lo acciona es la percepción de la amenaza, no un suceso. La percepción es modificada por el temperamento y la experiencia.”** Pág. (80). Chopra opina que el estrés inapropiado puede producir una enfermedad.

Actualmente, el estrés es uno de los problemas de salud más frecuentes, que afecta a todo tipo de personas en todo el mundo y está relacionado con cuestiones sociales, familiares, económicas, etc. Desde la perspectiva de Moreno (2005), el alcoholismo, la hipertensión, la depresión, el consumo de sustancias tóxicas, los trastornos de alimentación y los conflictos de pareja están relacionados con el estrés. Schmitz, y Hipp (2005; pág. 21) opinan que **“la respuesta a determinados detonadores (causas del estrés) y las reacciones (patrones del estrés) difieren mucho de persona a persona**. Lo que resulta estresante para alguien puede no parecer así para otro. Lo que sucedería con el corazón de un individuo común parado en el umbral de la puerta abierta de un avión difiere de lo que pasaría con el corazón de un paracaidista debido a las diferencias en entrenamiento, experiencias y temperamentos. Aún cuando dos personas con el mismo entrenamiento enfrentan el mismo evento estresante, las percepciones (y por ello, las respuestas) pueden ser muy diferentes”.

La guía práctica para superar el estrés, (2000; pág. 7) cita que en opinión de numerosos psicólogos, definir el estrés es una tarea compleja debido a que las percepciones individuales del mismo difieren considerablemente. El estrés está asociado a un conjunto de experiencias y cambios tan amplios y diversos que ello puede dificultar su cuantificación e incluso su identificación. La definición que goza de una mayor aceptación es la que propone la psicología: **“el estrés es la respuesta del sistema nervioso a un acontecimiento o una situación que se percibe como una amenaza”**. Esta respuesta se conoce formalmente como mecanismo de lucha o huida, ya que las hormonas que el organismo secreta al sentir miedo (como la adrenalina) proporciona al cuerpo potencia física para enfrentarse al peligro o bien “huir”.

El estrés puede ser agudo o crónico. El **estrés agudo** hace referencia a la activación breve de la respuesta de “lucha o huida”. El **estrés crónico** describe la activación persistente de dicha respuesta, haciendo que el cuerpo se encuentre permanentemente en “**situación de alerta**”. Es este último tipo de estrés, el que puede llegar a ser más pernicioso, pues provoca un agotamiento emocional y físico; aumentando la vulnerabilidad a diversas enfermedades físicas y psicológicas.

En la década de los treinta, el endocrino Hans Selye llevó a cabo algunas de las primeras investigaciones acerca de la relación entre el estrés agudo y el crónico. Selye extrapoló sus descubrimientos con animales a los seres humanos y en 1946 propuso la idea del “**síndrome general de adaptación**”. Sugirió que existen tres fases en relación al estrés. Inicialmente aparece la respuesta aguda o “**fase de alarma**”, en la cual **las glándulas suprarrenales liberan las hormonas asociadas al estrés** como el **cortisol**, que aumenta la energía y acelera las reacciones del cerebro, permitiendo hacer frente a la situación de una forma más eficaz como parte de la reacción de “lucha o huida”. En segundo término, tiene lugar la “**fase de resistencia**”, en la que todas las respuestas físicas de la etapa anterior se suman al desafío al que se ve sometido el sistema inmunitario y disminuye la capacidad de respuesta debido a la fatiga que se produce por las glándulas del estrés. En tercer y último lugar se produce el “**agotamiento**” o conjunto de respuestas físicas al que en ocasiones se hace referencia como “extinción”, en el que el bienestar total del individuo (mental, emocional, conductual y físico) se ve comprometido.

El estrés crónico puede asociarse a las múltiples exigencias propias de la vida moderna. El estrés crónico puede también responder a una sola circunstancia y no a varias. Este tipo de estrés puede generar una secreción excesiva de cortisol que puede ser perjudicial. Algunos expertos clínicos han demostrado que si el cuerpo está sometido a niveles elevados de cortisol durante un cierto período de tiempo, el sistema inmunitario se debilita, las neuronas de energía disminuyen y la memoria se ve afectada. Los niveles elevados de cortisol pueden también estar asociados a ciertos problemas psicológicos y emocionales. Esto también lo confirma Moreno (2005).

De aquí la importancia de entender qué es el estrés; por lo que es necesario mencionar que la palabra estrés proviene del término francés “**destresse**”, que significa colocado bajo estrechez u opresión. Mientras que en el idioma inglés se utiliza la palabra “**distrés**”; sin embargo, al pronunciarla esta perdía el sonido “di”, quedándose el término **estrés para designar los efectos positivos y distrés para los efectos negativos**. Selye (1974) en Peña y Mendoza (2003), definió al estrés como una respuesta corporal inespecífica del cuerpo ante cualquier exigencia que percibe el organismo cuando la demanda externa excede los recursos disponibles. Han Selye compara el estrés con la temperatura corporal: sólo cuando la temperatura sube por encima de lo normal puede considerarse preocupante. Según el síndrome general de activación de Selye, el individuo que sufre de estrés crónico durante un período más o menos prolongado presenta con frecuencia niveles elevados de hormonas asociadas al estrés y es vulnerable al cansancio y la enfermedad.

Resulta de vital importancia identificar el tipo y el grado de estrés que se padece y actuar en consecuencia.

El término **estrés** deriva de la palabra latina **stringere** (Banquetz, Fraile, 1981; en Peña y Mendoza (2003) que, significa **apretar, comprimir, estrechar fuertemente, oprimir o sujetar**.

De acuerdo con el diccionario de Larousse (García Pelayo y Gross, 1989), **estrés** se refiere al “agotamiento físico general producido por un estado nervioso, conjunto de alteraciones que aparecen en el organismo al estar sometido a una agresión física (traumatismo), patológica (enfermedad) o psíquica”.

De acuerdo con el diccionario (Larousse, 2003) el estrés se define como “**estado de gran tensión nerviosa causado por la ansiedad o el exceso de trabajo**”, entre otras cosas.

En relación a los antecedentes sobre el estrés, Ivancevich y Matterson (1989; en Peña y Mendoza (2003), citan que fue Walter Cannon quien adoptó el término stress y en sus estudios habló sobre los “**niveles críticos del estrés**” definiéndolos como **aquellos que podrían provocar un debilitamiento de los mecanismos homeostáticos** (acuñó el término homeostasis para referirse al mantenimiento del medio interno). También uso este concepto en relación con la organización social e industrial. Para Davis y Newstrom (1987) el estrés es un estado de sobreexcitación de las emociones individuales, los procesos del pensamiento y las condiciones físicas. Y agregan que éste término se aplica generalmente a las presiones que las personas tienen en la vida diaria.

Las presiones (estrés) para Rosenszweig, (citado en Hernández 2005), se clasifican en dos perspectivas. Por un lado, en pasivas y activas; por el otro en externas e internas. Por otra parte, **el estrés se define como una experiencia emocional negativa relacionada con cambios biológicos que nos permiten adaptarnos a ella**. Cuando nos enfrentamos a una situación estresante, las glándulas adrenales bombean hormonas del estrés que aceleran nuestro cuerpo, el ritmo cardíaco aumenta y el azúcar en la sangre se eleva, de manera que la glucosa pueda desviarse hacia los músculos en caso de que tengamos que “correr”. A esto se le conoce como la respuesta para pelear. Las hormonas producidas que reciben el nombre de **catecolaminas**, y se dividen en **epinefrina (adrenalina) y norepinefrina**.

Chopra (2004) menciona éstas hormonas y dice que todos estos ejemplos prueban que el estrés opera a través de la conexión psicofisiológica: un pensamiento da como resultado la secreción de una hormona, generalmente un grupo de hormonas, que a su vez, conducen a muchos cambios en el metabolismo y en la fisiología.

También argumenta que el estrés se puede manifestar bajo la forma de síntomas no específicos que constituyen lo que comúnmente se llama: “**síndrome de agotamiento total**”. Entre los síntomas que experimenta la gente que está totalmente agotada y los que los médicos reconocen cada vez más en todos los niveles del cuerpo, a nivel de las

emociones y de las actitudes ante la vida están los siguientes: fatiga, insomnio, dolor de cabeza, dolor de espalda, mala digestión, falta de aire, resfriados prolongados, y pérdida o aumento de peso, sin desearlo. La persona agotada totalmente termina racionalizando su comportamiento o entregándose a actividades y pensamientos obsesivos; se irrita fácilmente, no pueden alabar a otros ni gozar de sus triunfos, y reaccionan a sucesos de la vida diaria con cinismo, adoptando una postura a la defensiva o culpando a otros, en contraste con la gente que se encuentra en un estado de salud y amor por la vida.

Se plantea que en este siglo XXI, la respuesta para pelear, usualmente no es necesaria, porque la mayor parte de nuestro estrés se deriva de situaciones interpersonales y no de ser seguidos por un depredador como ocurría en la historia. En ocasiones tal vez queramos huir de un atacante o un asaltante ¡pero la mayoría sólo queremos escapar del trabajo! En otras palabras, las hormonas del estrés realmente imponen una tensión en el cuerpo y pueden disminuir la resistencia a las enfermedades. Al principio estas hormonas estimulan el sistema inmunológico, pero una vez que el evento original ha pasado, pueden suprimir dicho sistema y dejarnos inermes a una amplia variedad de enfermedades y a todo tipo de síntomas físicos. (Rosenthal, 2003)

De acuerdo con la Guía para reducir el estrés (2000), aunque el cuerpo reaccione liberando hormonas relacionadas con el estrés, el individuo no puede utilizarlas para huir o luchar. Por el contrario, debe permanecer sereno y pensar con calma.

En cuanto a la fisiología del estrés, la reacción del cuerpo frente al estrés agudo tiene lugar en forma de una compleja cadena de alteraciones físicas, en las que también intervienen el cerebro y las glándulas suprarrenales. El cerebro evalúa una situación y “decide” si es o no estresante. En caso afirmativo, se activa la liberación de las “hormonas del estrés”. Sus efectos en el organismo son múltiples; por ejemplo: el ritmo cardíaco se eleva y los músculos se tensan preparándose para la acción, como ya se mencionó anteriormente.

Cuando la respuesta corporal simpática del sistema nervioso autónomo (que dispone al cuerpo para la acción) entra en juego, sucede lo siguiente, de acuerdo a la Guía para reducir el estrés (2000; pág. 12):

- **El hipotálamo** (ubicado en el cerebro) **estimula la hipófisis para liberar hormonas que activan las glándulas suprarrenales** (en la parte superior de los riñones).
- Estas liberan tres tipos de hormonas: **adrenalina y noradrenalina (conocidas como catecolaminas) y cortisol**.
- La adrenalina y el cortisol proporcionan al organismo una fuente de energía para hacer frente a una situación y la noradrenalina estimula las terminales nerviosas e inicia en el organismo un estado de alerta.
- El efecto combinado de las tres hormonas da lugar a las siguientes reacciones:
  - **La glucosa** (azúcar en la sangre) y las grasas se vierten en el flujo sanguíneo para proporcionar energía.
  - **Las endorfinas** (calmantes naturales del dolor) se vierten en la sangre para retardar la sensación de malestar.
  - El pulso se acelera, los latidos del corazón se intensifican y **la presión sanguínea aumenta**. Estos cambios aceleran el flujo de sangre oxigenada hacia los músculos (muy necesaria puesto que para generar energía se precisa oxígeno).
  - La sangre rica en oxígeno se desvía desde donde no es necesaria con urgencia (por ejemplo: el aparato digestivo) hacia los músculos de todo el cuerpo.
  - **El aporte de sangre a los capilares en la superficie de la piel se reduce**, razón por la cual ésta adquiere un tono pálido.
  - Funciones corporales no esenciales, como **las reacciones del sistema inmunitario y la digestión, disminuyen o se interrumpen temporalmente**. (Un síntoma de estrés agudo es la resequedad de la boca como resultado de la interrupción de las glándulas salivales). Estos cambios permiten al cuerpo destinar todos sus recursos para hacer frente a la amenaza.

- **La respiración se acelera** al tiempo que los pulmones absorben el oxígeno, y se liberan más glóbulos rojos para transportar a todo el cuerpo esa cantidad extra de oxígeno.
- **Los músculos se tensan preparándose para la acción.**
- La piel empieza a sudar para reducir la temperatura corporal mientras se lleva a cabo una actividad muscular continuada.
- **Los sentidos entran en una actividad de alerta:** las pupilas se dilatan y el oído se agudiza.

Pasado el momento de estrés, **el sistema nervioso parasimpático (encargado del mantenimiento y el restablecimiento) entra en acción y libera una sustancia química llamada acetilcolina que relaja el cuerpo** al disminuir el ritmo cardíaco, estimular la salivación para facilitar la digestión y reducir la cantidad de aire que absorben los pulmones.

Al estrés que se prolonga durante un largo período se le conoce como “crónico” y hace referencia a toda dolencia que perdura en el tiempo. “**El estrés crónico** puede aparecer como resultado de la concatenación de diversos acontecimientos estresantes, como la presentación regular de resultados en el trabajo, o bien, a consecuencia de una sola situación que no se resuelve. Vivir en condiciones estresantes por un período prolongado puede resultar muy pernicioso. Así, el individuo puede sufrir frecuentes dolores de cabeza, palpitaciones, dolor de estómago o molestias en el pecho. Algunas personas incluso experimentan temblores o sacudidas y una sudoración excesiva. Desde el punto de vista psíquico se puede tender a la irracionalidad y al pesimismo, y la capacidad intelectual y creativa puede verse mermada. El insomnio puede reducir los niveles de energía, y es posible que se descuiden el aspecto físico y la higiene, perdiendo el apetito (o tender a la sobrealimentación). El deseo sexual disminuye por la reducción de hormonas sexuales”. Guía para reducir el estrés (2000; pág. 13-14).

**Los signos del estrés difieren de una persona a otra.** Por ello más que buscar una serie de síntomas específicos, es preferible hablar de alteraciones en las emociones, el comportamiento y el estado físico habitual.

Weiss, (2003), menciona los síntomas del estrés crónico clasificados en tres categorías principales: psicológicos, físicos y conductuales.

### **Síntomas psicológicos:**

- Falta de concentración.
- Mala memoria.
- Miedos y ansiedad.
- Depresión y otros trastornos del estado de ánimo.
- Irritabilidad.
- Inquietud.
- Sensación de una muerte inminente.
- Baja autoestima.
- Facilidad de distracción.
- Enfado.
- Culpabilidad.
- Desconfianza.
- Sentimiento fácil de frustración (umbral de frustración bajo).
- Pérdida de motivación y miedo al fracaso.

### **Síntomas físicos:**

- Dolores de cabeza.
- Presión sanguínea alta o ritmo cardíaco acelerado.
- Sudores.
- Presión en el pecho.
- Dificultades respiratorias.

- Hiperventilación.
- Temblores.
- Tics nerviosos.
- Sequedad de la boca y garganta.
- Apatía y cansancio.
- Insomnio.
- Diarrea y dolores estomacales.
- Disminución de la libido.
- Obesidad o pérdida de peso.
- Chirrido de los dientes.
- Dolores de espalda o cervicales.
- Propensión a caer enfermo.
- Palpitaciones (latidos fuertes o sensación de sobresalto).
- Tensión o rigidez muscular.
- Alteraciones de la piel.
- Ardor o acidez de estómago.
- Osteoporosis y fracturas óseas.

### **Síntomas conductuales:**

- Adicción o reanudación de la adicción al alcohol, las drogas o el tabaco.
- Consumo excesivo de cafeína.
- Impulsividad.
- Comportamiento agresivo.
- Ingestión excesiva de alimentos.
- Conflictos relacionales.
- Descenso de la actividad.
- Aislamiento social. Evitar personas o lugares.
- Reparición o agravamiento de fobias.
- Abandono de las responsabilidades.

Si se percibe la presencia de estos signos o síntomas con mayor frecuencia o de una forma más aguda que antes, es posible que se esté experimentando niveles de estrés más elevados de lo normal.

En lo que se refiere al organismo y su equilibrio, Moreno (2005; pp. 11-12), considera que “**el estrés es un instinto natural, es una reacción de defensa, de autoconservación**”, como el instinto sexual o el instinto de seguridad, es una ley natural; y **clasifica al estrés en:**

- **ESTRÉS Y DISTRES.**- El estresor actúa como un factor de motivación para vencer y superar obstáculos. **Es un elemento útil para alcanzar el éxito, es el combustible para el desarrollo de nuestras metas.** Sin embargo, ese nivel de estrés puede ser superado, potencialmente, convirtiéndose en **un estado perjudicial**, que recibe el nombre de **distrés** (que significa estrés negativo). La diferencia entre estrés y **distrés** destaca entre una condición necesaria y normal con otra que excede éstos límites.
- **ESTRÉS FÍSICO Y ESTRÉS MENTAL.**- La diferencia entre éstos dos tipos de estrés radica principalmente en que el estrés físico alude a la fatiga o cansancio físico, ante la exposición de calor o al frío, al peligro o a sustancias irritantes; mientras que el origen del estrés mental se refiere a las relaciones interpersonales, frustraciones y apegos, conflictos con la cultura o religión, o en la preocupación por alguna enfermedad.
- **ESTRÉS AGUDO.**- Es el producto de una agresión intensa (aun violenta), ya sea física o emocional, limitada en el tiempo pero que supera el umbral del sujeto, y da lugar a una respuesta también intensa, rápida y muchas veces violenta. Cuando éste estrés se presenta puede ocasionar úlceras hemorrágicas de estómago, así como trastornos cardiovasculares y puede producir, inclusive, el infarto.

- **ESTRÉS CRÓNICO.**- Se supera el umbral de resistencia del sujeto por una exposición prolongada de estrés, generando enfermedades de adaptación. Se da cuando el estrés se convierte en distrés.
- **DISTRÉS POR SOBRESTIMULACIÓN.**- También hay distrés cuando existe sobreestimulación del organismo. Poseemos tal ritmo biológico que, cuando el cuerpo se encuentra en una inactividad exagerada, poco solicitado o en reposo excesivo, padecemos irritabilidad y fatiga, que son considerados como índices de estrés.

En síntesis, el estrés se inicia como una actitud mental ante situaciones demandantes y repercute en la fisiología del individuo. Dicha actitud se apoya principalmente en la percepción. Esto es, **si una situación es percibida como estresante, se responderá de acuerdo con ello. Lo que es estresante para una persona no lo es para otra.**

Acerca de los tipos de estrés, Rosenthal (2003) menciona el estrés agudo y el estrés crónico. Y cita los siguientes **síntomas del estrés agudo**: rabia, irritabilidad, ansiedad, depresión, migrañas o dolores de cabeza tensionales, dolor de espalda, dolor de mandíbula, tensión muscular, problemas digestivos, complicaciones cardiovasculares y mareos. También argumenta que **el estrés agudo puede ser episódico y se presenta cuando alguien está involucrado en demasiados proyectos**". Se refiere a él como el "**estrés bueno**", porque ésta clase de estrés nos reta a ir más allá de nuestras capacidades, nos hace cumplir plazos y nos anima en la búsqueda de soluciones creativas para las dificultades. Esto sucede cuando un suceso estresante provoca el crecimiento emocional, intelectual o espiritual. Por otro lado, el "**estrés malo o crónico**" **proviene del aburrimiento o el estancamiento, así como de circunstancias negativas prolongadas.** Este tipo de de estrés puede conducir a problemas de salud crónicos.

También clasifica al estrés en:

1. **ESTRÉS FÍSICO.-** Esfuerzo físico.
2. **ESTRÉS QUÍMICO.-** Cuando nos exponemos a toxinas en el ambiente, incluyendo drogas o alcohol.
3. **ESTRÉS MENTAL.-** Cuando asumimos demasiadas responsabilidades y comenzamos a preocuparnos por todo lo que tenemos que hacer.
4. **ESTRÉS EMOCIONAL.-** Cuando sentimos ira, temor, frustración, tristeza, traición y el duelo nos causa tensión.
5. **ESTRÉS NUTRICIONAL.-** Falta de vitaminas o nutrientes, demasiadas grasas o proteínas- alergias.
6. **ESTRÉS TRAUMÁTICO.-** Al experimentar algún trauma como infecciones, lesiones, quemadura, cirugía o temperaturas extremas.

Opina que debemos **poner atención al lugar de trabajo porque es una fábrica de estrés volátil para casi todos los empleados** porque existe la amenaza constante de perder el empleo, el recorte de personal, un jefe nuevo, la vigilancia computarizada, menores prestaciones de salud y pensión, trabajo extra entre otros factores aumentan en millones el estrés en el trabajo.

Resulta indispensable **enfocarse al estudio del estrés laboral** con la finalidad de mejorar tanto las condiciones de trabajo como las tareas específicas a realizar, la sobrecarga de trabajo y poner mayor atención a los aspectos del “**desarrollo humano**” como son la comunicación, las relaciones interpersonales e intrapersonales, así como el manejo adecuado de las emociones con el propósito de capacitar a los empleados en el aprendizaje de habilidades o capacidades emocionales que reduzcan sus niveles de estrés laboral en beneficio de su salud integral y de la creación de una “empresa inteligente”.

## 1.2 Definición de estrés laboral.

En esta era de modernidad tiene un significado especial el análisis y el estudio del estrés laboral. El conocimiento de los factores que lo provocan como los “estresores” y las repercusiones que tiene en el organismo del trabajador y en el desempeño del mismo en el ámbito laboral, son aspectos importantes. Esto permitirá reconocer las condiciones actuales en las que se desenvuelven los trabajadores y la forma individual de percibir la realidad y afrontar los acontecimientos de la vida.

En el mundo actual los niveles de estrés que nos producen las relaciones humanas, los problemas financieros, las noticias, los desplazamientos diarios y el trabajo aumentan o disminuyen, pero en raras ocasiones cesan. **“El estrés surge cuando reaccionamos, desde un punto de vista físico y psicológico, al potencial de cambio de nuestro entorno”**. En estos casos la mente reacciona con inquietud, preocupación o miedo, y es cuando el cuerpo segrega las hormonas y sustancias químicas relacionadas con el estrés (Weiss 2004).

De acuerdo con lo anterior, Niembro (2005), afirma que actualmente predominan las presiones de trabajo y económicas ya que vivimos en la **“cultura de la prisa”** por lo que podemos llegar a ser víctimas del estrés. Dice que las investigaciones recientes demuestran que existen varios factores que pueden agravar el estrés e incluso convertir una situación aparentemente inocua en una que amenaza con afectar negativamente a la salud. Entre los factores más importantes se pueden señalar: la imposibilidad de anticipar o predecir una situación o evento estresante porque no tenemos forma de saber cuando y como ocurrirá; la falta de control cuando no podemos hacer nada para modificar o escapar de la situación y la falta de medios para descargar la frustración que al no dar rienda suelta a nuestros impulsos y emociones viene el efecto de permitir la acumulación de diversas hormonas y otras sustancias que pueden resultar nocivas al organismo. También menciona que los individuos que manejan adecuadamente los eventos estresantes poseen un fuerte sentido de compromiso, dedicación y dirección en

sus vidas, creen en el valor y la importancia de la labor que llevan a cabo y se perciben a sí mismos (as), como personas valiosas.

Pero sabemos, que no todos los individuos pueden reaccionar de ésta manera, dado que cada uno tiene una percepción diferente de la realidad y responden de manera más sensible y vulnerable ante los diversos estresores ambientales, no pueden tener la misma capacidad de resolución y no conocen o identifican las emociones que los embargan, ignoran cómo darles flujo a dichas emociones; es más, desconocen sus capacidades y habilidades como recursos para responder ante las situaciones estresantes, por lo que no podrán controlar el estrés que ya se generó en ellos y sufrirán las consecuencias físicas y emocionales que conlleva el estrés laboral.

En realidad el enfoque del modelo fisiológico que utilizó Seyle en (Cruz y Vargas, 2001) para explicar el estrés ayuda a clarificar lo que sucede en el individuo y puede resultar reduccionista al no considerar otras variables para dar una explicación integral del estrés. Por lo que debe considerarse la existencia de fuentes potenciales de estrés que son las diversas circunstancias que pueden aumentar la probabilidad de que una persona se perciba estresada. De tal forma, que en el estrés, entran en juego las variables individuales, como lo mencionan Gibson, Ivancevich y Donnelly (1994), las creencias acerca del estímulo, la experiencia que se tiene acerca de éste, entre otras, determinarán que una persona se sienta estresada, por lo tanto, las situaciones o estímulos por sí mismos, no lo harán, así la generación de estrés dependerá de las cogniciones y habilidades individuales, es decir, de las diferencias individuales.

Si bien es cierto que el término estrés se ha vuelto una palabra común dentro de las empresas en el nivel gerencial, de subordinados y personal en general; pocos conocen el significado de éste y siempre lo atribuyen a factores relacionados con el trabajo, designado solo a efectos negativos y desconociendo que también puede repercutir positivamente para su funcionamiento en la organización. (Peña y Mendoza, 2003)

Es relevante mencionar que, en lo que se refiere al estrés y las condiciones de trabajo que lo originan, se entiende por “**estresores**” un conjunto de situaciones físicas o psicosociales de carácter estimular que se dan en el trabajo y que con frecuencia producen tensión y otros resultados desagradables para la persona. Son, por lo tanto, elementos recurrentes de carácter estimular (sensorial o intrapsíquico) ante los cuales las personas, suelen experimentar estrés y consecuencias negativas. En base a ésta definición propuesta por Aguayo y Lama (2005), cualquier aspecto del funcionamiento organizacional relacionado con los resultados conductuales negativos o indeseables se correspondería con un estresor. El estresor depende de:

- La valoración que la persona hace de la situación.
- Vulnerabilidad al mismo y características individuales.
- Las estrategias de afrontamiento disponibles a nivel:
  - Individual.
  - Grupal.
  - Organizacional.

Estudiar el estrés organizacional no es una tarea fácil ya que es necesario investigar los factores individuales y ambientales. El modelo de investigación deberá contar con los factores o características ambientales, organizacionales, grupales, familiares, personales y estimulantes de la capacidad del individuo, la creatividad y el pensamiento independiente, como lo plantea Slipak (1996), quien menciona que la Organización Internacional del Trabajo (OIT) se refiere al estrés laboral en los siguientes términos. **Esta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad, al afectar la salud física y mental de los trabajadores.** Así, la OIT sostiene que las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas.

Según Kalimo, en Slipak (1996), múltiples estudios epidemiológicos han demostrado que la salud está relacionada con factores psicosociales presentes en el trabajo y que la función de esos factores, tanto con respecto al estado de salud como a las causas de la enfermedad, es de alcance relativamente general. Los factores pueden contribuir a causas y agravar una enfermedad e influir en los resultados de las medidas de curación y rehabilitación.

Ivancevich y Matterson (1989), afirman que las definiciones de estrés pueden basarse en la respuesta, en los estímulos y en la relación estímulo-respuesta.

Una definición basada en los estímulos podría ser: estrés es una fuerza o estímulo que actúa sobre el individuo y que da lugar a una respuesta de tensión, en la cual, **tensión es sinónimo de presión, en sentido físico**; mientras que una definición basada en la respuesta sería que el estrés es la respuesta fisiológica o psicológica que manifiesta un individuo ante un estresor ambiental, en la que un estresor puede consistir en un evento externo o en una situación, ambos potencialmente dañinos.

Y una definición que considera el estímulo y la respuesta sería la propuesta por Ivancevich y Matteson (1989): estrés es una respuesta adaptativa mediada por las características individuales y/o por procesos psicológicos, la cual es a la vez consecuencia de alguna acción, de una situación o un evento externo que plantean a la persona especiales demandas físicas o psicológicas.

Estos autores opinan que **los estresores pueden clasificarse en extraorganizacionales e intraorganizacionales**. Los primeros son eventos o situaciones ajenos a la vida laboral inmediata del individuo pero tienen una influencia en el trabajo y en el desempeño: mientras que los segundos se relacionan con la fuente inicial del estresor y pueden ser de tres tipos: **individuales**, por ejemplo: conflicto de roles, sobrecarga, etc., **grupales**, por ejemplo: falta de cohesión del grupo, conflicto intergrupar, etc., y **organizacionales**, por ejemplo: clima organizacional, estructura, tecnología, características de la tarea y la influencia del liderazgo.

Los autores clasifican a los **estresores a nivel individual** en:

**1.- Ambigüedad del rol.**\_ Falta de claridad sobre el papel que se desempeña, los objetivos y el alcance de las responsabilidades. Lo que desencadena en insatisfacción laboral, mayor tensión, bajo nivel de confianza, estados de depresión, ansiedad, sentimientos de resentimiento y reducción de la autoestima.

**2.- Conflicto del rol.**\_ Ocurre cuando en una situación están presentes 2 o más presiones de rol y el cumplimiento de un conjunto de presiones dificulta, objeta o imposibilita el cumplimiento de otro conjunto de presiones.

**3.- Sobrecarga de trabajo.**\_ Esto puede ser de dos tipos: **a) Cuantitativa:** cuando los empleados perciben que tienen mucho trabajo que hacer y poco tiempo para realizarlo y **b) Cualitativa:** cuando los empleados sienten que carecen de la habilidad para efectuar su trabajo o que las normas de trabajo están muy altas. Este estresor causa cambios bioquímicos (eleva el colesterol), efectos sobre la salud, efectos psicológicos (menor confianza, disminución de la motivación por el trabajo, etc.).

**4.- Los estresores relativos al desarrollo de la carrera.**\_ Estos comprenden aquellos factores que influyen sobre la percepción de dicha persona sobre la calidad del progreso en su carrera. Son estresores cuando estos elementos se convierten en fuentes de preocupación, ansiedad o frustración.

**5.- Responsabilidad por otras personas.**\_ La razón por la cual es estresante es producto específico de la naturaleza de la responsabilidad en lo que se refiere a tomar decisiones interpersonales desagradables.

Los **estresores organizacionales** son:

**1.- Clima organizacional.**\_ La interacción de los empleados, la estructura, las políticas y metas generan una atmósfera o clima. En otras palabras, es el “sentir”, “la personalidad” o “el carácter” de una organización. El clima puede conducir a un estilo relajado de trabajo o un estilo muy tenso y orientado a la crisis.

**2.- Estructura organizacional.**\_ Estresor que se provoca por el tipo de estructura establecido, por la jerarquía de poder y la autoridad de una organización. No para todos los empleados puede causar estrés.

**3.- Territorio.**\_ Describe el espacio personal o el escenario de actividades de una persona. Las personas que trabajan en territorios ajenos experimentan estrés.

**4.- Tecnología.**\_ Las limitaciones tecnológicas en una organización pueden aumentar el número de estresores potenciales al restringir la actividad de los empleados y del gerente.

**5.- Estresores por influencia del líder.**\_ Esto se refiere a que las acciones, el estilo y los procedimientos de algún líder pueden operar como estresores, para algunas personas y afectar la producción y la satisfacción laboral.

Y, por último, los **estresores grupales** son:

**1.- Cohesión.**\_ El grado de fuerza de atracción y de motivación que permite la unión del grupo; cuando estas fuerzas desplazan a un miembro del grupo alejándolo de los demás integrantes le produce estrés.

**2.- Respaldo del grupo.**\_ Estresor que se presenta cuando se comparten sólo en pequeño grado las opiniones y emociones del grupo. A menor respaldo o a respaldo inadecuado, mayor estrés y viceversa.

Hernández (2005), comenta que las personas no reaccionan de la misma manera ante las exigencias, ya que pueden desarrollar niveles moderados de estrés, que podrían ser motivacionales, en contraposición con éste principio el estrés laboral no siempre desemboca en enfermedad. Este principio contempla que **el estrés laboral incide directamente en la salud del trabajador y en la forma de afrontamiento.** Mientras que otro principio se fundamenta en que el estrés laboral incide directamente en la salud y eficacia organizacional, afectando directamente el funcionamiento de la organización. (Ardid y Zarco, en Rodríguez, 1998)

Sin embargo, De Censo y Robbins (1999 en Hernández, 2005), dicen que en el estrés relacionado con el trabajo se deben tomar en cuenta factores individuales (habilidades, capacidades, etc.) y organizacionales (demandas, exigencias, ya que las primeras influyen a las segundas, es decir, no todas las personas experimentan el mismo nivel de estrés en situaciones similares). Por lo que, Ladow (1999), menciona que el **estrés** podría definirse como un **desequilibrio percibido entre las demandas laborales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo cuando son importantes las consecuencias del fracaso.**

Desde la perspectiva de Slipak (1996), es precisamente el concepto de subjetividad individual, de percepción acorde con la personalidad, lo que genera las mayores discusiones entre los especialistas en cuanto a las repercusiones jurídico-laborales del estrés como enfermedad profesional o laboral. Por lo que es importante tratar de sistematizar las enfermedades producidas por el estrés, de acuerdo a los factores organizacionales de las empresas que generan situaciones que provocan o desencadenan procesos o enfermedades laborales.

De aquí que **debe existir un ajuste entre: las capacidades del trabajador y las demandas de la organización**, para que no haya un desequilibrio que pueda culminar en estrés trayendo consecuencias negativas no solo para el trabajador sino también para la organización, tales como un aumento en el ausentismo, antagonismo e insatisfacción en el trabajo o conflictos interpersonales.

### **1.3 Origen del estrés en el trabajo y factores que lo desencadenan.**

El estrés laboral surge por un desajuste entre la persona, el puesto de trabajo y la organización; cuando el individuo percibe que tiene pocos recursos (habilidades, capacidades, aptitudes, etc.) para afrontar las demandas laborales, repercutiendo con efectos negativos en su salud. Entonces, se dice que, una situación, estímulo o ambiente pueden generar estrés dependiendo de la percepción o la evaluación que

la persona realiza de los eventos y sus habilidades de afrontamiento, las cuales dependen de las características individuales.

De acuerdo con Slipak (1996), no todos reaccionamos de igual forma, ya que si las exigencias son adecuadas a la capacidad, conocimiento y estado de salud del trabajador, el estrés tenderá a disminuir y tendrá signos positivos, estimulantes que lo automotiven a obtener progresos en el ámbito de trabajo, y mayor proyección con gratificación personal. Pero si, por el contrario, **una inadecuación entre la demanda y adaptación generará mayor distrés, en forma crónica e invalidante, con angustia, desesperanza, indefensión y agotamiento.**

Slipak (1996), cita **dos tipos de estrés laboral: el episódico** (un despido, por ejemplo) **y el crónico**, que se puede presentar cuando la persona se encuentra sometida a las siguientes situaciones:

**1) Ambiente laboral inadecuado:** Llamados estresores físicos:

- Falta de luz o luz brillante.
- Ruido excesivo o intermitente.
- Vibraciones.
- Aire contaminado.
- Alta o baja temperatura.

Nota: Estos factores requieren del trabajador una doble adaptación, tanto física como psicológica.

**2) Sobrecarga de trabajo:** Es el **estrés por sobreestimulación**, originado por exigencias psicosensoriales violentas, simultáneas, persistentes y variables, que generan tensión nerviosa, fatiga, irritabilidad, crisis de decisión, ansiedad, confusión, embotamiento y desconcentración. Típico en:

- Controladores aéreos.
- Obreros en cadena rápida y compleja.
- Trabajadores sometidos a cambios continuos y abundancia de información.
- Emigrados.
- Ingresadores de información a sistemas de computación.

**3) Alteración de ritmos biológicos:** Se produce por alterar las constantes biológicas determinadas por el ritmo cardíaco determinado a su vez por las secreciones hormonales, los ciclos del sueño y el ritmo metabólico. Requiere un alto esfuerzo adaptativo, generando irritabilidad, disminución de la concentración, trastornos del sueño, fatiga, ansiedad, modificando la vida social, conyugal y sexual. Se presenta en:

- Trabajadores nocturnos.
- Pilotos de líneas aéreas y azafatas.
- Personal de sanidad.
- Trabajadores del transporte.
- Diplomáticos.
- Atletas profesionales.

**4) Responsabilidades y decisiones muy importantes:** Es el estrés del personal jerárquico o con grados de responsabilidad. Genera agotamiento, fatiga, manifestaciones psicósomáticas, trastornos del sueño, disminución del deseo sexual, impaciencia, pérdida de la iniciativa, dificultad en la toma de decisiones y adicciones. Se debe a:

- Responsabilidades numerosas y variables.
- Trabajo intelectual excesivo.
- Tensión psicológica continua.
- Inseguridad laboral.

- Competencia.
- Búsqueda de la eficacia.
- Trabajos a marchas forzadas.
- Adaptación a situaciones nuevas y datos inestables.

**5) Estimulación lenta y monótona:** Es el **estrés por subestimulación** producido por la falta de estímulo normal y fisiológico de los sentidos y del pensamiento. Se presenta en el trabajo rutinario y automatizado que no permite la creatividad y el pensamiento independiente como en los siguientes casos:

- Cadena de trabajo lenta y monótona.
- Jubilación brusca.
- Vacaciones excesivamente tranquilas.

Nota: Genera distracción, falta de atención y aumento de accidentes de trabajo.

**6) Condiciones laborales inadecuadas:** Se refiere a las causas de estrés de los obreros no calificados, que comprenden:

- Malas condiciones de trabajo.
- Salarios bajos.
- Alimentación inadecuada.
- Ausencia de perspectivas de progreso.
- Pocas posibilidades de recreación.
- Inestabilidad laboral por renovación tecnológica.
- Disposición de las líneas de montaje.

En cuanto al género y el estrés, Moreno (2005; pág. 16) menciona que en el sexo femenino el estrés se manifiesta más en la esfera afectiva, en tanto que en el sexo masculino se expresa, sobre todo, en la esfera conductual; se piensa que esta diferencia puede apoyarse en patrones culturales. Y cita como **condiciones estresantes**, las siguientes:

1. Sobrecarga de trabajo.
2. Exceso o falta de trabajo.
3. Rapidez en realizar la tarea.
4. Necesidad de tomar decisiones.
5. Fatiga, por esfuerzo físico importante.
6. Viajes largos y numerosos.
7. Excesiva cantidad de horas de trabajo.
8. Cambios en el trabajo.

Y algunos de los principales **factores psicosociales** que con notable frecuencia condicionan la presencia del estrés laboral son:

1. Trabajo de alto grado de dificultad.
2. Trabajar con gran demanda de atención.
3. Actividades de gran responsabilidad.
4. Motivación deficiente.
5. Falta de capacitación y desarrollo del personal.
6. Cargas de trabajo excesivas.
7. Ritmo de trabajo apresurado.
8. Actividades laborales múltiples.
9. Actividad física corporal excesiva.
10. Trabajo monótono y rutinario.
11. Exposición a riesgo físico constante.
12. Ambiente laboral conflictivo.

De acuerdo a la Comunidad: Uach (2005), las actuales tendencias en la promoción de la seguridad e higiene en el trabajo incluyen, no solamente los riesgos físicos, químicos y biológicos de los ambientes laborales, sino también los múltiples y diversos factores psicosociales inherentes a la empresa y la manera como influyen en el bienestar físico y mental del trabajador.

Estos factores consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente laboral, la satisfacción laboral y las condiciones de la organización por un lado y por otra parte las características personales del trabajador, sus necesidades, su cultura, sus experiencias y su percepción del mundo.

Por ello, se dice que, **el estrés laboral es una reacción emocional y psicofisiológica ante aspectos nocivos del trabajo, del ambiente laboral y de la organización del trabajo**; caracterizado por un estado con altos niveles de alarma y angustia, con sentimientos de impotencia, de incapacidad para controlar la situación, para cambiarla o adaptarse a ella.

Diversos pueden ser los causantes del estrés en las personas, pero entre los más relevantes se encuentran la organización del trabajo, los estilos de dirección, el aumento en los ritmos de trabajo y la pretensión por parte de las empresas de que con menor número de trabajadores en condiciones precarias se alcancen los mismos o mejores resultados.

Rosenthal (2003; pág. 64) enfatiza que **“uno de los aspectos más significativos del estrés por el trabajo consiste en cierta sensación de impotencia con respecto al propio empleo**. En actividades con mucha responsabilidad y poca autoridad. Otro aspecto relevante en cuestión de estrés sucede cuando no se tiene algún control sobre el proceso de toma de decisiones relacionadas con nuestras actividades, soportando más estrés crónico”. Aunque el estrés agudo a menudo viene con la responsabilidad de tomar decisiones, la gente se siente más motivada y creativamente desafiada cuando siente que su opinión o su decisión tienen algún valor.

Acerca del estrés y la activación emocional, se considera que existen tres **tipos de estresores: físicos, sociales y psicológicos**, donde:

1. **Los estresores físicos:** pueden ser el ruido, la radiación, las toxinas y las sustancias concretas que pueden ejercer algún impacto en nuestro organismo. A menos que sean muy severos, con el tiempo podemos adaptarnos a la mayoría de los estresores físicos.
2. **Los estresores sociales:** provienen de la interacción con las demás personas o con grupos de individuos del entorno. Los conflictos con los demás constituyen otra fuente de estrés bastante común; por lo regular están al menos parcialmente bajo nuestro control.
3. **Los estresores psicológicos:** tienen lugar en el interior de nuestra psique y comprenden **todas la emociones, como: frustración, ira, odio, celos, miedo, ansiedad, tristeza, autocompasión y sentimientos de inferioridad. Selye sostiene que la activación emocional es uno de los efectos más frecuentes del estrés** y que, cuando el estado emocional negativo es crónico e intenso, puede ser más dañino para nuestra salud que los estresores físicos. La activación emocional es una fuente de estrés.

Al respecto, González (2003), comenta que, cuando perdemos el autocontrol, no controlamos nuestras emociones, nuestra mente, desapareciendo el orden y la armonía de nuestro interior, dejando de existir y momentáneamente nos desequilibramos. La mente tiende a equilibrarse reduciendo la tensión (excitación).

Como **elementos activos propios de la conducta descontrolada** menciona:

- La disputa.
- El enfado.
- Las palabras fuertes.
- La impaciencia.
- La irascibilidad.

- La irritación.
- La protesta.
- La pasividad.
- La acusación.
- El enjuiciamiento.
- El prejuicio.
- La violencia.
- La intolerancia.
- La incomunicación.
- El silencio.

Y como: **consecuencia de la conducta descontrolada:**

- Adicción al trabajo.
- Estrés.
- Depresiones.
- Enfermedades.

**La tensión, el miedo y la angustia** son problemas que afectan a muchos seres humanos, y en consecuencia **son causa de inseguridad**, que es lo mismo que decir **que motivan la falta de control personal**.

Nuestro estilo de vida se mueve generalmente en base a la tensión, y la presión social que produce un exceso de acción continuada.

La vida moderna, la hipercompetencia, la presión del reloj, la exigencia de un constante perfeccionamiento profesional, son situaciones que tienden a alterar el estado emocional de la mayoría de las personas consideradas normales llevándolas al borde de sus propios límites físicos y psíquicos. El resultado, a menudo, es el **desequilibrio emocional**. Este desequilibrio no solo perjudica la vida más íntima de una persona, sino que afecta su trabajo y su desarrollo profesional, porque las emociones

desempeñan un papel importante en el ámbito laboral. De la ira al entusiasmo, de la frustración a la satisfacción, cada día nos enfrentamos a emociones propias y ajenas. **La clave está en utilizar las emociones de forma inteligente, para que trabajen en beneficio propio, de modo que nos ayuden a controlar nuestros pensamientos para obtener de mejores resultados.**

Pedrero (2005), **visualiza al estrés como un enemigo de las empresas**, resaltando que especialistas en recursos humanos, organizaciones dedicadas a la investigación del estrés en las entidades empresariales y psicológicos afirman que los empleados y directivos aluden a una menor productividad y mayor ausencia laboral, por consiguiente, su compañía puede experimentar menor rentabilidad y más costos derivados de éste mal.

El estrés se asocia con la creciente competencia global y las presiones sobre los directivos y empleados a quienes se les exige más con menos; por lo que los empresarios mexicanos resaltan entre los que sufren mayor estrés a nivel mundial.

Ana Lilia Baños, directora del Área de Capital Humano de Mercer Human Resource Consulting, explica, que el estrés es cada vez mayor; la tendencia en las organizaciones es hacer más con menos recursos y gente, lo que repercute en mayores cargas de trabajo contra metas más exigentes que cumplir. **Un gerente estresado muestra un estilo de liderazgo coercitivo** (castiga al personal, grita, insulta, no escucha y resalta los aspectos negativos) **lo que derivará en un mal clima de trabajo**, afirma la experta. Esta autora señala que entre las principales causas del estrés destacan la mayor competencia, el entorno económico, la falta de efectivo y bajos márgenes de ganancia, regulación y burocracia, presión para adaptarse a las innovaciones tecnológicas, Internet, falta de tiempo para amigos y familia, así como el terrorismo.

De acuerdo con lo anterior, Aguayo y Lama (2005), destacan el interés que en las organizaciones conlleva el orientar los activos humanos en todas dimensiones (físicas, cognitivas y creativas, etc.) de forma convergente a la consecución de los objetivos organizacionales; esta situación se conseguirá eficientemente en la medida en que la organización, en su conjunto, sea más ergonómica. Y mencionan que un indicador del grado en que una organización, como sistema artificial, se encuentra adaptada a las necesidades y experiencias de sus trabajadores podría ser el nivel de estrés existente en dicha organización.

Aguayo y Lama, (2005), **citan algunas de las situaciones que se dan en el ámbito laboral en relación con el estrés:**

- Puede llevar a la enfermedad.
- Puede originar un incremento en accidentes.
- Puede dar lugar al ausentismo laboral o bajo rendimiento.
- Puede conducir a la incapacidad laboral por alteraciones somáticas o psicológicas.
- Puede determinar un clima psicosocial insano en las organizaciones.

Y en cuanto a la **delimitación conceptual del estrés, una aproximación preliminar conduce a los siguientes razonamientos:**

- El trabajo genera estrés y éste es negativo, esto implica que el estrés es una experiencia nociva a eliminar.
- Sin embargo, no siempre es así, ni tiene que serlo. El estrés es un fenómeno adaptativo de los seres humanos que contribuye, en buena medida a su supervivencia.
- Obtener un adecuado rendimiento en su actividad.
- Desempeño eficaz en muchas esferas de la vida.
- Lo que resulta negativo es que ésta experiencia sea excesiva e incontrolable.
- Ciertas situaciones estresantes para algunos individuos no lo son para otros.

El modelo del Instituto de Investigaciones Sociales de la Universidad de Michigan, en cuanto al estrés, plantea que es importante considerar:

- a) El entorno objetivo.
- b) El entorno psicológico.
- c) Las respuestas de tipo fisiológico, comportamental y afectivo.
- d) La salud mental, física y enfermedad.
- e) Las propiedades estables de la persona (genéticas, de la personalidad, etc.).
- f) Las relaciones personales.

Por modelo descriptivo del estrés se entiende un instrumento formal que permita comprender el fenómeno de poder explicarlo y efectuar predicciones, es decir, dadas unas condiciones para predecir las consecuencias.

En este modelo se establece una secuencia causal que va desde, A, las características del contexto objetivo del trabajo; B, la experiencia subjetiva del trabajador, y C, las respuestas ante él, hasta D, los efectos a largo plazo que todos éstos tienen sobre la salud y la psicología del sujeto.

En éste modelo, las conexiones de los tipos A-B establecen las relaciones entre el contexto físico y social del trabajo y las percepciones del mismo por parte del sujeto. Las conexiones de los tipos B-C señalan las relaciones del entorno percibido de trabajo y las respuestas que el individuo realiza ante él. Del mismo modo, las conexiones de los tipos C-D se refieren a las relacionadas con la respuesta sobre ciertos criterios establecidos de salud o enfermedad, bienestar psicológico o físico.

Aguayo y Lama (2005), proponen la **“lista de chequeo para diagnóstico de las fuentes de estrés y sus niveles en una organización”**. Esta lista elaborada y modificada, pudiera ser un instrumento para la auditoria del estrés en organizaciones empresariales.

Los ámbitos y estresores son:

### **1. Ámbito del ambiente físico del trabajo y contenidos del puesto:**

- Estresores del ambiente físico: ruido, iluminación, temperatura, higiene, toxicidad, radiaciones, condiciones climáticas del desarrollo del trabajo, disponibilidad y disposición de espacio para el trabajo.
- Estresores por demanda del puesto de trabajo: trabajo por turnos y trabajo nocturno; sobre-carga de trabajo, exposiciones a riesgos y peligros.
- Estresores de contenido de trabajo: Oportunidades para el control y el uso de habilidades, velocidad de la tarea, feedback de la propia tarea, variedad e intensidad de ésta, complejidad del trabajo.

### **2. Estrés por desempeño de rol, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera:**

- Estresores de rol y relaciones interpersonales: ejercicio de rol, relaciones interpersonales y grupales, relaciones con clientes, estresores grupales.
- Estresores relacionados con el desarrollo de la carrera: inseguridad en el trabajo. Transición en la carrera, distintos estadios del desarrollo de la carrera.

### **3. Estresores relacionados con las nuevas tecnologías y aspectos organizacionales:**

- Provenientes de aspectos ergonómicos\_referentes al hardware y software, enriquecimiento o empobrecimiento de recursos.
- Provenientes del incremento de control y monitorización interactiva.
- Provenientes de la pérdida de seguridad y privacidad.
- Reducción de contactos e interacción social.
- Falta de sistemas de apoyo para el aprendizaje y actualización.

#### 4. Estresores de nivel organizacional:

- La estructura organizacional.
- El clima organizacional.
- La presencia y densidad social en los lugares de trabajo.
- Tipos de relaciones.
- Relaciones con los superiores.
- Relaciones con los compañeros.
- Relaciones con los subordinados.

Otros eventos que pueden ser **fuentes de estrés extraorganizacionales** (son los que se plantean fuera del ámbito de la empresa) y pueden interaccionar con los organizacionales dando posibles efectos sinérgicos, son:

- **Estrés de la vida familiar:**

- Originados en el seno de la familia por eventos normativos.
- Originados en el seno de la familia por eventos ocasionales.
- Por conflictos en la relación familia-trabajo.

- **Otros estresores** pueden ser:

- Problemas legales graves.
- Experiencias sexuales traumáticas.
- Alcohol y drogas.
- Sufrir robo o atraco.
- Problemas económicos.

La inadecuada interconexión hogar-trabajo genera conflictos psicológicos y fatiga mental. Falta de motivación y disminución de la productividad, así como un deterioro en la relación conyugal y familiar. (Slipack, 1996)

Dentro de la organización se pueden citar como estresores las directrices contradictorias o subjetivas, los estilos de dirección inadecuados, la dificultad de comunicación, la falta de oportunidades para expresar quejas; las preocupaciones relacionadas con la responsabilidad, el exceso de reuniones, la escasez de planilla, inseguridad en el trabajo por presiones internas, inestabilidad en el empleo, malas relaciones personales, desigualdades retributivas, retribución de resultados, falta de conocimiento de las aptitudes y capacidades personales, falta de perspectivas de promoción y desarrollo profesional, así como un trabajo monótono y rutinario, el hacinamiento y cambios en la organización con esfuerzo de adaptación que no es facilitado.

La evidencia científica sugiere que **ciertas condiciones de trabajo son estresantes para la mayoría de la gente. Son buenos ejemplos las exigencias excesivas de trabajo y las expectativas que nunca pueden ser realmente cumplidas.** Tal evidencia sostiene un énfasis más grande en las condiciones de trabajo como la fuente fundamental del estrés laboral. También sostiene el rediseño del trabajo como una estrategia principal de prevención.

Sobre la base de experiencia e investigaciones, NIOSH (por sus siglas en inglés) Instituto Nacional de Salud y Seguridad Ocupacional (2005), sostiene que las condiciones de trabajo tienen un papel principal en causar el estrés laboral. Sin ignorar el papel de factores individuales, sus expectativas opinan que la exposición a condiciones estresantes de trabajo (llamadas causas de estrés), puede tener una influencia directa en la salud y la seguridad del trabajador. De acuerdo con esto, la naturaleza del trabajo está cambiando con rapidez, por lo que **el estrés representa una amenaza para la salud de los trabajadores, y como en consecuencia, para la salud de las organizaciones.**

Varias encuestas reflejan la opinión de los propios trabajadores sobre el nivel de estrés en el trabajo, considerando éstos datos como los más destacados:

- Más del 25% de los trabajadores opina que su labor es bastante o muy estresante.
- Al menos un cuarto de ellos considera a su actividad laboral como la primera causa de estrés en sus vidas.

- Tres cuartos de la población laboral cree que hoy día el trabajador tiene más estrés en el trabajo que una generación atrás.
- Los problemas de salud están más fuertemente asociados con los problemas en el trabajo que con cualquier otra causa del estrés en la vida, incluso más que los problemas financieros o familiares.

Si bien, el material se basa en USA, la realidad laboral ha adquirido un carácter globalizado y los datos bien pueden ser traspolados a otras latitudes.

Cabe mencionar que Boucher y Binette (1989), presentan la clasificación de Sharpe y Lewis de los agentes estresantes y la tipología del Instituto Internacional del estrés sobre los mismos.

La clasificación divide a los estresores en:

1. Estresante de rendimiento.
2. Estresante de amenaza.
3. Estresante de dificultad.
4. Estresante de frustración.
5. Estresante de pérdida o duelo.
6. Estresante físico.

La clasificación de los estresantes según el Instituto Internacional del estrés es:

**1. Estresante en general.**

- Ayuno, inanición, desnutrición.
- Sobrealimentación, atiborramiento.
- Traumatismo (físico).

**2. Estresantes físicos:**

- Altitud, hipoxia y descomposición.
- Quemaduras.

- Calor.
- Electroshock.
- Ejercicio físico.

Herrero (2005), del Centro de estudios del estrés y la ansiedad. (Antecedentes históricos) comenta que **el distrés puede predisponer a la persona a tener una salud general deficiente, al igual que enfermedades físicas y psicológicas específicas tales como: infecciones, enfermedades cardíacas o de presión.** Este autor, opina que, si la situación estresante persiste, la fatiga resultante será nociva para la salud general del individuo; por ejemplo, el distrés puede estimular un exceso de ácido estomacal, el cual dará origen a una gastritis o una úlcera.

Cuando se mantiene el agente estresor y se entra en el estado de distrés, las personas empiezan a tener una sensación de disconfort (tensión muscular, palpitaciones, etc.). Si continúa el estresor, se llega al estado de agotamiento, con posibles alteraciones funcionales y/u orgánicas: son las llamadas “**enfermedades de adaptación**”.

Muchas enfermedades autoinmunes, neuroendocrinas y otros desequilibrios psicofisiológicos tienen como elementos en común al distrés, que predispone, acelera y empeora el desarrollo de éstos padecimientos.

El distrés puede predisponer a la persona a tener una salud general deficiente, al igual que enfermedades físicas y psicológicas específicas, tales como: infecciones, enfermedades cardíacas o de la presión sanguínea.

Sobre la **ansiedad**, Goleman (2004) comenta, que **es la perturbación provocada por las presiones de la vida y se encuentra entre las emociones con mayor peso como prueba científica al relacionarla con el inicio de la enfermedad y el curso de la recuperación.** Cuando la ansiedad nos ayuda a prepararnos para enfrentarnos a algún peligro (una supuesta utilidad en evolución), nos presta un buen servicio. Pero en la vida moderna, es más frecuente que la ansiedad sea desproporcionada y esté fuera

de lugar; la perturbación se produce ante situaciones con las que debemos vivir o que son evocadas por la mente, no por peligros reales que debemos enfrentar. **Los ataques de ansiedad repetidos señalan niveles de estrés elevados.** La mujer cuya preocupación constante le provoca un problema gastrointestinal es un ejemplo típico de cómo la ansiedad y el estrés agudizan los problemas médicos.

Definitivamente, el estrés también puede afectar nuestra salud emocional, porque provoca una reacción en el cuerpo que desencadena la producción de corticotropina que favorece la aparición de cortisol. Con el tiempo, los altos niveles de cortisol pueden alterar la química del cerebro y producir **depresión crónica**. En su libro *Biología de la Esperanza*, Norman Cousins analiza la relación existente entre la tensión nerviosa y las enfermedades: **La tensión emocional puede contribuir a la incidencia del cáncer, porque puede favorecer el desarrollo anormal de células o disminuir la fuerza del sistema inmunológico.** (Jeffress, 2004).

#### **1.4 Efectos del estrés en la salud del trabajador y en la Organización.**

Actualmente, la importancia del estudio del estrés radica en considerar el impacto de los efectos que tiene el “distrés” en el trabajador, mermando su estado de salud en general, física, mental y emocionalmente; trayendo como consecuencia un deficiente rendimiento en la productividad, y por ende, repercutiendo también en la empresa.

Debido a que el factor humano es objeto de estudio en cuanto a su importancia en el eslabón del desarrollo humano, varios estudiosos se han enfocado al tema del estrés laboral para mejorar las condiciones de trabajo a fin de crear el clima propicio para el desempeño adecuado de las funciones correspondientes, así como enfatizar los recursos (habilidades, capacidades, aptitudes, etc.) que poseen los trabajadores para desarrollarse en forma eficaz. Motivos por los que, es indispensable conocer cuáles son los efectos del estrés en el trabajo y en la organización como tal.

En la Guía de salud laboral (2005), se comenta que **el estrés laboral** es una reacción emocional y psico-fisiológica ante aspectos nocivos del trabajo, del ambiente de trabajo y de la organización del trabajo. Es un estado caracterizado por elevados niveles de alarma y angustia y a menudo con sentimiento de impotencia, incapacidad para controlar la situación en el sentido de cambiarla o adaptarse. Con relación a los efectos del estrés laboral sobre la salud del trabajador se dice que cuando se está expuesto a varios factores de estrés se experimentan reacciones inevitables y que por su intensidad y frecuencia son críticas; recordando que las experiencias individuales tienen un papel importante en el conocimiento del estrés laboral, ya que tienen una combinación de una situación particular y de un individuo determinado, con sus características específicas, expectativas, experiencias pasadas, actitudes, aptitudes y sus propios sentimientos, que pueden dar como resultado una falta de equilibrio que induzca al estrés.

Se debe considerar que los aspectos personales pueden variar en el tiempo en función de los factores tales como la edad, las necesidades y expectativas y los estados de salud y fatiga. Por tanto, **en la génesis del estrés interactúan las características del individuo con sus circunstancias ambientales.**

También se dice que **el estrés es la causa de insatisfacción laboral y en general, de accidentes y falta de preocupación en el trabajo, así como de problemas familiares.** Algunas enfermedades como las cardiovasculares y coronarias, patologías mentales, e incluso la aparición de ciertos cánceres se relacionan igualmente con el estrés.

En dicha guía de salud laboral se menciona que, los síntomas y signos que ayudan a reconocer que el estrés está apoderándose de una persona y que es preciso actuar se pueden clasificar en físicos, mentales o emocionales y de conducta.

Timio (1983; en Hernández 2005), señala que **las condiciones productoras de estrés**, incluso de breve duración y leve intensidad, **pueden inducir marcadas modificaciones fisiológicas en términos de desequilibrios hormonales momentáneos.**

Si el estrés se repite durante un tiempo prolongado asume un significado patológico en ciertas circunstancias y en determinados individuos. Y menciona que el estrés surge cuando un individuo no es capaz de adaptarse a la situación estresante, ya sea por su desproporcionada carga de intensidad o por que deba desempeñar el papel que no puede afrontar a causa de su configuración psicosomática. La sensación de impotencia y el relativo conflicto frente a un obstáculo, a una situación desfavorable o una condición de injusticia son algunos elementos productores de estrés más difundidos.

Es recomendable que los investigadores examinen el impacto del estrés sobre las personas, a fin de encontrar vías para prevenir las enfermedades.

El Instituto de Salud Pública de Japón (1992), ha reportado, al estudiar los vínculos entre el estrés y el trabajo, que hay **5 factores que pueden llevar al incremento de las posibilidades de muerte súbita.** Estos son:

1. Trabajar sin vacaciones o días de descanso.
2. Excesiva presión de trabajo.
3. Trabajos que requieren un esfuerzo físico extremo.
4. Trabajo nocturno que interrumpe el horario habitual de dormir.
5. Un estrés continuo de trabajo.

Gallardo y Alonso (1996), hacen referencia al estudio de Jeffrey, Edwards (1992), sobre el estrés, la atenuación de las discrepancias entre el deseo y la percepción de la realidad y el bienestar de las organizaciones. Aquí, el estrés se define como la discrepancia entre el estado de las cosas que el empleado percibe y lo que éste desea, siempre que el grado de discrepancia se considere importante por el propio empleado.

De acuerdo con esto, los factores del medio ambiente producirán estrés solo en la medida en que el empleado lo perciba así. Por lo que el estrés influirá en dos dimensiones: en la salud física y en la salud psicológica.

En la vida nos enfrentamos a situaciones estresantes cotidianas, pero podemos enfrentarnos con mucho o poco trabajo, presiones de tiempo, fechas límite para entregar tareas para las cuales no se está preparado, falta de objetivos o de información relevante y apoyo, responsabilidad de personas o presupuestos. Y en el desarrollo de una carrera profesional, se encuentra la falta de un plan, de oportunidades, de seguridad laboral, frustración por no tener el puesto o el rol deseado o tener un cargo para el cual no se está capacitado.

El estar “**apurado**” puede llevar a un círculo vicioso de estrés en el que se ve perdida la ejecución del trabajo. Esto, provoca frustración, lo que trae aparejado el estrés, y lleva a apurarse más con menos éxito.

Esto indica que, el trabajador se preocupa más por tratar de cumplir con las tareas encomendadas, trabajando bajo presión, que por el proceso de tensión que está pasando, hasta que se ve afectado en el deterioro de su salud física, cuando no puede concentrarse y por más que se esfuerce no logra superar las metas propuestas o su trabajo es deficiente y comienza a cometer errores. Entonces se cuestiona, ¿qué me está pasando?, acude al médico en busca de respuestas, o a psicoterapia, creyendo que remedia el daño físico y emocional que atañe a su cuerpo. Mientras tanto, la empresa percibe su bajo desempeño y su ausencia por incapacidad generando costos económicos y en recursos humanos, ya que tiene que reemplazar al empleado con otro más o menos capaz, con “determinado estado de tensión”, que puede no estar preparado para el cambio o capacitado para el puesto, si no viene con exceso en las cargas de trabajo al hacer su puesto y el de otra persona a cambio de unas “diferencias de salario” o un pago de “tiempo extra” para cumplir con las expectativas de la empresa.

Schmitz y Hipp (2005), comentan que los individuos difieren mucho respecto a su consciencia del estrés. Algunos parecen no darse cuenta; otros son más sensibles. En general, la consciencia del estrés nace de la experiencia del dolor físico o de cualquier limitación. Ya que una visita al médico revela que los dolores de cabeza (que empiezan detrás del ojo izquierdo y viajan con un dolor agudo al derecho) están relacionados con la tensión. O empiezan a preguntarse porqué fuman tanto, porqué tienen úlcera gástrica, porqué tienen la manía de apretar los dientes o el dolor de espalda, porqué lloran con frecuencia, porqué pasan las noches en vela, porqué están aletargadas o porqué comen compulsivamente.

Peña y Mendoza (2003) escriben que **existen enfermedades de adaptación relacionadas con el estrés**, así como que hay estresores que provocan respuestas conductuales, fisiológicas o psicológicas, que mantienen u ocasionan alteraciones en la adaptación, de manera que las respuestas psicobiológicas son mediadoras del estrés y la salud, atribuyéndoles consecuencias que son conceptualizadas en términos de enfermedad.

Es fundamental analizar los efectos del estrés en el trabajador y las implicaciones que tiene en su salud deteriorándola y conduciéndolo a padecer trastornos o enfermedades que repercutirán en todos los ámbitos de su vida, reflejándose en el bajo rendimiento laboral y el abstencionismo, incrementando la cantidad de días de incapacidad, elevando el costo económico de la empresa al cubrir las necesidades del trabajador, la rotación de puestos, la capacitación y todas las condiciones que conllevan a incrementar los estresores como la sobrecarga de trabajo y el trabajo en tiempo extra para cumplir con las metas exigidas.

Referente a lo anterior, Cortés (2005), cuestiona que si no existe armonía entre los empleados y se da un desequilibrio en los diversos trabajadores que no alcanzan a manejar adecuadamente las manifestaciones derivadas de los estresores, es probable que se conduzcan a situaciones críticas de estrés.

Debido a que, cuando estamos estresados, el organismo concentra sus energías y suspende el flujo energético a otras funciones corporales necesarias en ese momento para la supervivencia. **El sistema nervioso simpático se activa y libera las hormonas del estrés: adrenalina, noradrenalina y cortisol.** Los efectos fisiológicos del sistema nervioso simpático son variados y afectan a la digestión, la respiración, la dinámica y la química de la sangre, los nervios, los músculos, las glándulas, los órganos sensoriales, la saliva, las hormonas, las respuestas al dolor y la infección. Todos estos efectos son medidos por el sistema nervioso simpático y preparan al organismo para una rigurosa actividad física.

Por su cuenta, sobre una de las quejas principales acerca del exceso en los ritmos de trabajo y las exigencias laborales que conllevan a la tensión, se manifiesta a través de diversos síntomas clínicos, Chopra (2004; pág. 59), comenta que la fatiga de toda clase-cansancio, indiferencia, languidez, falta de energía, pérdida de ambición, debilidad- es uno de los síntomas más frecuentes de pacientes que acuden a consulta y basado en su experiencia resume que, “**el exceso de trabajo** afecta física y mentalmente generando **fatiga crónica**, manifestándose por medio de síntomas como: intranquilidad, insomnio e irritabilidad”.

También plantea que cualquier persona puede experimentar fatiga, por exceso de trabajo y descanso inadecuado. La fatiga cambia el metabolismo de la persona afectada. Cuando la fatiga es un síntoma secundario de un trastorno, se encontrarán otros síntomas como: nerviosismo, depresión, inapetencia y disminución del deseo sexual, dolores de cabeza, insomnio, irritabilidad e incapacidad para concentrarse. Muchos pacientes con tales padecimientos son diagnosticados como “**neurosis de ansiedad o depresión**”.

Chopra (2004), dice que en su experiencia médica, la causas más comunes de fatiga son: el aburrimiento, la falta de curiosidad y la ausencia de entusiasmo, lo que refleja “**problemas de actitud**”; y ha observado que la fatiga es más común en personas que no tienen un propósito definido en la vida, al grado de que si lo encuentran su actitud

cambia, puesto que, la curiosidad, el entusiasmo y el ansia de vivir son aspectos normales de salud perfecta.

Y aunque se desconocen estadísticas en México sobre el impacto económico en las empresas, la Organización Internacional del Trabajo (OIT) estima que **la depresión asociada al estrés en los centros laborales representa 3.5 por ciento del PIB mundial y propicia la pérdida de 200 millones de días de trabajo al año.** (Pedrero, 2005).

Al respecto, Peiró y Salvador (1993), mencionan, que existen **consecuencias negativas del estrés** y que se dividen en:

1. **Enfermedades y patologías.** Las enfermedades crónicas o de adaptación que son causadas por el estilo de vida del individuo, y un subgrupo de ellas son las enfermedades cardiovasculares, la migraña, el cáncer, las úlceras, la presión arterial, además de esto, hay otras variables relacionadas como la percepción y el significado que tenga el individuo de la situación.
2. **Alteraciones en el bienestar y la salud mental.** Pérdida de autoestima, incremento de irritabilidad, disminución de la motivación, la depresión y el suicidio, estos problemas se han relacionado con la falta de satisfacción, sobrecarga e inseguridad laboral, estilo de liderazgo, desempleo, infrautilización de las propias capacidades, etc.
3. **Alteraciones conductuales con repercusiones en el desempeño y rendimiento.** Disminución del rendimiento, reducción en la toma de decisiones, incremento de accidentes, rotación de puestos y ausentismo, además del abuso de sustancias.

Bácker (2002; pp. 19-20) opina que “el implacable **estrés es un precursor de la enfermedad, no el padecimiento en sí**, es muy fácil ignorarlo...y que, cuando una enfermedad nos para en seco, es demasiado tarde para darnos cuenta de que el estrés fue quien abrió la puerta. El estrés no es un asesino silencioso; administrarlo

inadecuadamente es hacer un manejo equivocado de nuestra oportunidad de vida. Se estima que el 70% de las visitas al consultorio médico son por dolencias relacionadas con el estrés. Un dato muy claro y significativo es que los trabajadores de USA consumen 15 toneladas de aspirina todos los días”. No pasará mucho tiempo antes de que el estrés se convierta en la causa número uno de indemnización a los trabajadores. Estadísticas tomadas del seminario de bioquímica de la mente, el cuerpo y las emociones, patrocinado por el Instituto de Crecimiento Profesional, 2001 (Bácker 2002).

Este autor, destaca las cuatro etapas de producción de adrenalina para entender cuánto es un exceso y el nivel de estrés que se puede alcanzar y que requiere atención conforme a los signos y síntomas. Estas etapas son:

1. **Etapa 1: Luz verde**: Es la etapa del aumento y la disminución de adrenalina en la sangre durante todo el día. Lo ideal es que vivamos en un ciclo en el que hay momentos en que necesitamos la adrenalina para luego entrar en períodos de reposo varias veces al día. Así fue diseñado el trabajo de ésta sustancia y es cuando se le considera segura y benéfica. Si no experimentamos períodos de reposo varias veces al día, es muy probable que la enfermedad esté golpeando a un ritmo constante a medida que marcha al modo que el individuo le indica.
2. **Etapa 2: Luz amarilla**: El uso que hacemos de la adrenalina ya comienza a acercarse a la zona de peligro. En ésta etapa los indicadores específicos que lanzan una advertencia al presentarse de manera consistente son:
  - a) **Irritabilidad**: Señal de que la adrenalina se está saliendo de control.
  - b) **Manos y pies fríos**: La adrenalina retira la sangre de las extremidades y aumenta la circulación en el cerebro y el tronco para huir si es necesario.
  - c) **Dolores de cabeza temprano en la mañana o tarde por la noche**: La adrenalina tiene un efecto anestésico, por lo tanto, cuando los niveles de

ésta sustancia son altos no nos damos cuenta del dolor de cabeza, pero cuando caen, notamos el dolor.

3. **Etapa 3: Luz roja:** Los niveles de adrenalina en la sangre pueden variar de elevados a muy elevados durante el día, pero pocas veces bajarán a un nivel de reposo. Los síntomas serán más difíciles de ignorar.

- a) Manos y pies fríos crónicos.
- b) Dolores de cabeza, de 24 a 36 horas en un ciclo de reposo.
- c) Ansiedad: Se siente ansioso durante el reposo e incluso cuando el cuerpo está agotado, el motor interno continúa trabajando a toda velocidad, lo que da como resultado una incomodidad emocional.
- d) Trastornos del sueño: La adrenalina está a nivel alto de manera crónica. La persona puede volverse adicta a su propia adrenalina.
- e) Letargo matutino: Trata de mantenerse atento con 2 tazas de café, pero esta es una solución provisional y no durará mucho tiempo.

4. **Etapa 4: Colisión:** Ni el ejercicio ni el sueño ayudan a relajar realmente el cuerpo o la mente. En esta etapa, las glándulas adrenales están inflamadas y en serios problemas. Su producción de hormonas está confundida y no tiene ninguna relación con las demandas del organismo. La adrenalina puede incrementarse demasiado sin razón aparente (ataques de pánico) o puede estar del todo ausente (apatía) cuando tenemos ante nosotros una tarea que requiere entrar en acción.

- a) Depresión: Debida al agotamiento, como una ira reprimida o trastornos químicos del cerebro.
- b) Enfermedades frecuentes: Debido a que los nódulos linfáticos y del timo son parte importantísima del sistema de defensa del organismo. La producción excesiva de adrenalina disminuye nuestro sistema inmunológico.

- c) Fatiga crónica: Incluso si un poco de descanso o un incremento inesperado de adrenalina le benefician con 1 o 2 días de reactivación, se evaporarán como niebla y la fatiga volverá.
- d) Ansiedad o ataques de pánico: Los síntomas específicos son únicos en cada individuo, pero casi todos mencionan que el corazón se acelera, les duele el pecho, les tiemblan las manos, comienzan a sudar y sienten que los miembros se debilitan.
- e) Apatía: Ya no hay energía para preocuparse por nada. Las cosas familiares parecen extrañas, la vida y las personas tienen un cierto sentido de artificialidad y todo se vuelve surreal.

Coincidiendo con la percepción de Báker acerca del estrés como precursor de la enfermedad; Kirsta (1986) afirma que, **una acumulación de presiones puede provocar a largo plazo una tensión ininterrumpida y en aumento que a su vez provoque una crisis**. Este autor plantea que, afortunadamente todos podemos reconocer las señales de alarma antes de que sea demasiado tarde. Cuando la presión es repetida e ininterrumpida, la excitación se mantiene, el rendimiento no es suficiente para conseguir los objetivos que nos hemos propuesto y libramos una lucha destinada al fracaso con el fin de cubrir la brecha entre lo que somos capaces de lograr y lo que creemos que debemos lograr. Un aumento de presión agota nuestros recursos hasta el punto de que cualquier nueva exigencia puede llevar al colapso.

Entre los **síntomas más comunes de tensión y fatiga** se encuentran: los trastornos en el horario y los hábitos de sueño, el cansancio crónico, la pérdida de energía y de capacidad de juicio, la dependencia excesiva de bebidas alcohólicas y drogas, los trastornos en los hábitos alimentarios como la anorexia y la bulimia, la hiperventilación y la crisis de pánico. Las personas que sufren un colapso pueden adoptar un comportamiento neurótico, maníaco o depresivo, y probablemente se negarán a aceptar que su rendimiento se ve perjudicado por el colapso.

Kirsta (1986), cita que las causas de un **colapso físico** pueden ser un infarto de miocardio, una angina de pecho, una apoplejía, trastornos de los riñones, infecciones virales, trastornos digestivos o del sistema respiratorio. Tensiones mentales graves pueden provocar por ejemplo, ataques de llanto, gritos, violencia física, automutilación e incluso suicidio. Existen otros cambios en el comportamiento que indican la incidencia de un colapso, como dejar repentinamente el trabajo o terminar una relación de la noche a la mañana, huir de casa, abandonar a los hijos y desarrollar una doble personalidad. Estos son síntomas serios y requieren de un tratamiento médico inmediato. Si se suprime el origen del estrés, se descansa y se duerme más. Se consumen ciertos fármacos durante un periodo breve, y se acude a un psicoterapeuta, los síntomas de colapso tienden a desaparecer y la persona vuelve a sentirse bien tanto física como mentalmente.

De aquí que **el estrés es corporal pero también es enormemente mental**. Si el cuerpo está continuamente liberando adrenalina por efecto emocional, permanece en tensión y el sistema se colapsa y se produce un efecto dañino. La mente vive ese efecto perjudicial incrementando su nivel de ansiedad. La ansiedad actúa a nivel de la mente como una energía difusa que señala que algo no funciona con normalidad.

**“Las emociones negativas, el estado de ánimo negativo, producen un estrés nocivo que genera ansiedad y otros estados psicológicos alterados;** a la vez que la ansiedad mueve a la angustia, al temor, a la inseguridad, al miedo, a la preocupación, éstos estados de emoción y de sentimientos negativos son causa de muchas enfermedades tanto psicológicas como corporales”. La mente tiende a reducir la ansiedad que es fuente continua de displacer. Si se reduce produce satisfacción, pero si se incrementa se produce displacer, y la tendencia natural es que ésta ceda en su escalada y que baje a costa de desplazarla, proyectarla, sublimarla, etc. Detrás de la ansiedad están las emociones de miedo o de temor, que son las causas de la ansiedad básica y muy antigua desde un punto de vista ontogenético. Los seres humanos no estamos hechos de otra cosa más que de emociones; manejar la ansiedad que producen las emociones y los sentimientos es un arte que resulta muy difícil de asimilar,

para lo que se precisa disciplina, capacidad de observación y atención, pues al hacerlo adecuadamente se reduce el nivel de ansiedad, por lo que los problemas de estrés pueden desaparecer. (González 2003; pág. 38).

Por su parte Chopra (2004) dice que, **el estrés se acumula cuando no vivimos de acuerdo con nuestra inteligencia interior**. Puesto que, decir que necesitamos más estrés en la forma de un comportamiento más excitante, es como decir que necesitamos aprender a ajustarnos a anormalidades como la presión, la competencia excesiva y la prisa constante. Este argumento, obviamente, muestra una gran desconfianza en la inteligencia interna del cuerpo.

Sobre las reacciones fatales del estrés, éste autor describe que en un descubrimiento reciente se muestra que **el estrés agota el sistema inmunológico del cuerpo**. Porque cuando una persona se encuentra en un estado crónico de tensión, parece inhibirse la producción de las células “asesinas” naturales del cuerpo, llamadas linfocitos T y macrófagos, y que es probable que ésta inhibición ocurra debido a los niveles excesivos de cortisol y de las hormonas observadas en personas con tensión nerviosa. Debido a que dichas células asesinas tienen la responsabilidad de pelear contra las infecciones y contra cualquier otra enfermedad, se puede encontrar aquí la relación que conecta al estrés con la neumonía o el cáncer, por mencionar algunas enfermedades comunes. Esta postura muestra la falta de conocimiento que el ser humano tiene acerca de su cuerpo y del manejo de la mente en relación al mismo; lo que indica la necesidad de ejercitar la conciencia de la inteligencia interior, del conocimiento de las funciones del cuerpo y de la mente para obtener una mayor adaptación a las circunstancias de la vida, específicamente en el ámbito organizacional para desarrollar sus propias habilidades y capacidades que lo conduzcan a utilizar los recursos que le permitan sentirse cómodo en un entorno laboral favorable o afrontar positivamente las condiciones desfavorables en que trabaja, modificando su actitud, con el propósito de lograr “salud” para desenvolverse adecuadamente.

En relación a lo anterior, Moreno (2005), menciona que **un individuo puede llegar a sentirse extraño en la propia organización y que el estrés presenta los siguientes factores de riesgo para la salud: consumo de alcohol como forma de escape, ánimo deprimido, baja autoestima, poca satisfacción en el trabajo, intensión de abandonar el puesto y ausentismo laboral.** También comenta que en numerosos estudios realizados, la falta de participación produce insatisfacción en el trabajo e incrementa los riesgos de contraer una enfermedad física o mental.

Este autor opina que en el contexto laboral se experimentan otros síntomas estresantes que no son de carácter cuantitativo ni cualitativo; aparecen cuando las habilidades de la persona son incongruentes con la tarea o el entorno laboral.

Moreno (2005), dice también que uno de los problemas de salud más frecuentes relacionados con el estrés es la **depresión** que se caracteriza por la aparición de episodios donde el estado de ánimo se encuentra muy disminuido, manifestándose como una sensación de apatía, tristeza generalizada, debilidad y pérdida de interés en las actividades que normalmente, producen algún grado de placer. Los síntomas más comunes son:

- Tristeza y llanto fácil.
- Debilidad y pérdida de energía.
- Insomnio y somnolencia excesiva.
- Sentimiento de culpa y pérdida de fe.
- Sentimiento de ser poco útil o inservible.
- Pérdida de la concentración.
- Pérdida o ganancia de peso.
- Problemas de la función sexual.
- Pérdida del interés en las actividades cotidianas.

**En muchas ocasiones la enfermedad física es el resultado de un desequilibrio emocional que persiste a través del tiempo.**

Nuestros estados emocionales influyen en nuestro cuerpo (por ejemplo: se ha visto que en las personas que se encuentran deprimidas también puede darse un debilitamiento del sistema inmunológico). Si interpretamos un evento como amenazante sentimos ansiedad. Esta reacción da lugar a síntomas como dolores de estómago o de cabeza, tensión muscular, enfermedades infecciosas o respiratorias, tal como han demostrado algunos estudios en los que se ha visto como pueden aparecer éstos síntomas tras un acontecimiento estresante.

Para Weiss (2004), numerosos estudios médicos relacionan el estrés crónico con multitud de problemas y enfermedades. De hecho, 5 de las principales causas de defunción en Estados Unidos están relacionados con el estrés: las dolencias cardíacas, el cáncer, las patologías pulmonares, a cirrosis hepática y el suicidio. **El estrés no respeta diferencias de sexo, raza, religión o nacionalidad.**

Este autor opina que el estrés aumenta los niveles de colesterol LDL, el denominado colesterol malo, que se relaciona con el riesgo elevado de padecer enfermedades coronarias. También se ha comprobado que niveles altos de cortisol incrementan el apetito y pueden producir obesidad. El estrés también puede afectar el sistema reproductivo y causar infertilidad al inhibir la producción de las hormonas sexuales masculinas y femeninas como la testosterona, los estrógenos y la progesterona.

Al respecto, Goleman (2004) describe, que en un estudio aparecido en 1993 en Archives of Internal Medicine donde se hace un profundo **análisis del vínculo estrés-enfermedad**, Bruce McEwen –psicólogo de Yale- señaló una amplia gama de efectos: la alteración de la función inmunológica hasta el punto de acelerar la metástasis del cáncer, el aumento de la vulnerabilidad a las infecciones virales; el exacerbar la formación de placa que conduce a la arterioesclerosis y la coagulación sanguínea que provoca el infarto del miocardio; la aceleración del inicio de la diabetes de tipo I y el curso de la diabetes tipo II, y el empeoramiento y desencadenamiento de los ataques de asma. El estrés también puede provocar la ulceración del aparato gastrointestinal, ocasionando síntomas de la colitis ulcerosa y de la inflamación intestinal. **El cerebro**

**mismo es susceptible a los efectos a largo plazo del estrés prolongado, incluido el daño al hipocampo y por lo tanto a la memoria.**

Goleman plantea que pruebas especialmente claras del impacto médico de la aflicción han surgido de estudios sobre enfermedades infecciosas tales como resfríos, gripes y herpes. Comenta que estamos constantemente expuestos a esos virus y normalmente nuestro sistema inmunológico los combate, sin embargo, **con el estrés emocional esas defensas fallan a menudo**. Motivo por el cual, las relaciones científicas más fuertes del estrés y la ansiedad con la vulnerabilidad médica surgen de estudios a futuro: aquellos que empiezan con personas sanas y primero controlan un aumento de la aflicción seguida por un debilitamiento del sistema inmunológico y el inicio de la enfermedad.

**La ansiedad también provoca efectos adversos en el sistema cardiovascular.** En una investigación realizada en la Facultad de Medicina de la Universidad de Stanford con más de mil hombres y mujeres que habían sufrido un primer ataque cardíaco, las mujeres que sufrieron un segundo ataque presentaban elevados niveles de temor y ansiedad. En algunos casos el temor adoptó la forma de fobias paralizantes: después del primer ataque los pacientes dejaron de manejar vehículos, abandonaron el trabajo y evitaron las salidas.

Goleman (2004), describe que los insidiosos efectos físicos del estrés mental y la ansiedad del tipo de los producidos por los trabajos que suponen una presión elevada o por una vida sometida a elevadas demandas como a las que están expuestas las madres solteras que trabajan, son localizados en un nivel anatómicamente sutil. Y dice que, como es comprensible los riesgos de salud parecen mayores para aquellos cuyos trabajos suponen una “tensión” elevada: tener exigencias de una gran presión en el desempeño mientras se tiene poco o ningún control acerca de cómo hacer el trabajo (una situación que, por ejemplo, provoca un alto índice de hipertensión en los conductores de transporte colectivo de pasajeros). Por ejemplo, un estudio con 569 pacientes de cáncer de colon y recto y un grupo de control, aquellos que decían que en

los diez años anteriores habían experimentado serias exasperaciones en el trabajo tenían cinco veces y media más probabilidades de haber desarrollado el cáncer comparados con aquellos que no sufrían ese tipo de tensión.

Los efectos del estrés varían de un individuo a otro dependiendo de la percepción que tiene un individuo de su entorno; de tal forma que cuando nos referimos al entorno laboral, es importante analizar cómo se percibe a sí mismo el trabajador, la calidad del trabajo se deriva de la manera como las personas ven el trabajo y como se ven a sí mismas como trabajadores, y por ende, la forma como realizan su trabajo.

Covey (2003), menciona que hay trabajos en organizaciones sólidas centradas en unos valores que inducen a los empleados a verse como trabajadores excelentes a base de entrenamiento e incentivos; que existen otros trabajadores con una disposición innata para trabajar arduamente con tal de alcanzar un propósito o una meta importante. Este autor opina que las personas proactivas se mueven por valores: valores cuidadosamente meditados, seleccionados e internalizados. Dice que, los trabajadores efectivos reconocen “la responsabilidad” que tienen de tomar medidas necesarias para propiciar el cambio y concentran sus esfuerzos en las cosas sobre las cuales pueden influir.

Podría inferirse que cuando los trabajadores se encuentran automotivados y son recompensados por la organización en cuanto a sus esfuerzos, se muestran más adaptados y ponen en marcha los recursos y actitudes positivas que conllevan al trabajo individual, de equipo y al logro de las metas planteadas por la empresa y superadas por ellos mismos, para lo cual es necesario un nivel de estrés adecuado que permita el impulso y genere la energía para realizarlo aún trabajando a marchas forzadas.

En este sentido, el estrés es benéfico y aprovechado con respuestas emocionales efectivas que les favorecen en su desenvolvimiento. Lo ideal sería que los trabajadores supieran responder en forma proactiva y aprendieran a regular los niveles de estrés que

se les presentan diariamente en el transcurso de la jornada laboral, evitando que el ahínco por realizar su trabajo y llegar a la realización de las metas propuestas en un ambiente laboral desagradable, en condiciones precarias donde se carezca de las herramientas y el equipo necesario o los conflictos entre los compañeros de trabajo prevalezcan se conviertan en la causa de tensión, manifestando agotamiento, tedio y poca motivación por el sistema o las políticas de la empresa, que no recompensan económicamente el esfuerzo llevado a cabo.

Al respecto, Covey (2003), en su libro “los 7 hábitos de las personas altamente efectivas”, ubica la “proactividad” como el primer hábito de su lista; donde la **proactividad es aceptar la responsabilidad** (o habilidad para responder) por el trabajo, los pensamientos, los sentimientos, los actos y la vida misma. Es actuar de acuerdo a principios y valores en lugar de reaccionar bajo el influjo de las emociones o las circunstancias. Es concentrar el tiempo y la energía en los eventos sobre los cuales se puede influir y dejar ir a aquellos sobre los que no se puede hacer nada. Opina que la proactividad es una piedra angular del éxito tanto profesional como personal y de todos los demás hábitos de efectividad. Para él la proactividad es la base de la satisfacción personal en el trabajo y del éxito en la organización y la sociedad.

Covey argumenta que debemos recordar que tanto el trabajo como el equilibrio son principios eternos ya que redundan en beneficios enormes tanto para el individuo como para la empresa.

Las investigaciones demuestran que los “**adictos al trabajo**” suelen crear problemas en la empresa y el hogar. Debemos percibir al trabajo como un principio que ennoblece, edifica, fortalece el carácter y une a la familia. Y que se debe lograr la congruencia entre el trabajo, -su naturaleza y su carácter temporal- y aquello que más nos importa realmente.

Valencia (2004), describe que los primeros estudios sobre el impacto del trabajo en la salud, se ubican durante el incipiente capitalismo, especialmente, desde el surgimiento de la época manufacturera continuando hasta la aparición de la gran industria. Ya que en los años 60 y 70 se reconoce un nuevo interés académico, sindical e institucional, por profundizar en la salud en el trabajo, con un impulso, ya no solo de optimización del recurso humano en aras de un incremento en los niveles de acumulación de las ganancias, sino en un interés por la persona, es decir, en el trabajador.

Este interés por estudiar la salud de los trabajadores va a permanecer en la consciencia de los diferentes actores sociales hasta nuestros días, a la par de la misma información de los procesos productivos.

Gallardo y Alonso (1996), comentan que la preocupación por el factor humano en la empresa radica en la incógnita de **¿qué sucede con el aspecto emocional del ser humano, y cómo influye éste en el desarrollo de las organizaciones?** En tanto que, las emociones son el motor de la acción y ésta puede ser positiva, negativa y de diferente intensidad, lo que imprime a la organización características diversas. Por ejemplo, el estado de alegría puede ser positivo mientras sea el motor motivacional en la realización de proyectos, sin embargo, si ésta rebasa los niveles normales hasta convertirse en euforia, puede ocasionar una pérdida de objetividad y caer en imprudencia (Monroy, 1995).

Otra emoción representativa de la época actual, por el nivel de incertidumbre que genera, es el “**miedo**”, el que de manejarse positivamente, genera respuestas trascendentales pero si se presenta en exceso produce una parálisis parcial o total de las acciones del individuo. También se presenta la “**ira**”, sentimiento que se experimenta como resultado de frustraciones y que puede manejarse positivamente para alcanzar los objetivos de desarrollo personal e incluso, ésta emoción se convierte en “**coraje**” generando conflictos interpersonales que afectan el desarrollo de la organización.

Por lo que, Gallardo y Alonso (1996), hacen referencia al fenómeno de la “**resistencia al cambio**” donde el aspecto emocional se expresa con toda claridad y nos ayuda a entender los aspectos subjetivos del desarrollo de la organización. En éste proceso se distinguen 4 etapas:

1. **Negación o impacto inicial**.- donde el trabajador percibe un peligro generado por el cambio, siente ansiedad y se le dificulta dominar la nueva situación.
2. **Defensa**.- Evita la realidad reaccionando con apatía e ira y prácticamente se niega a cambiar, sin embargo puede valorar ventajas y desventajas del cambio.
3. **Aceptación**.- Las respuestas pueden percibirse ineficaces y la persona se siente impotente para impedir el cambio, sin embargo comienza a buscar soluciones y a desarrollar nuevas habilidades.
4. **Adaptación o Asimilación**.- Las consecuencias del cambio se hacen evidentes y provocan satisfacciones en el individuo dando nuevamente sentido a su vida y en ésta etapa los cambios efectuados llegan a la institucionalización.

Ante la pregunta: **¿en qué medida es importante el estrés laboral?**, la Sociedad Española para el estudio de la ansiedad y el estrés (SEAS), actualmente, refiere que:

1. Supone una carga para:
  - El individuo.
  - La organización.
  - La sociedad.
2. Es una amenaza para:
  - La salud.
  - El bienestar.
  - La productividad
3. En USA el estrés y enfermedades mentales suponen un coste anual de 230 millones de dólares.
4. Un 80% de los trabajadores desearía cambiar de trabajo por ésta razón.

5. El estrés es una respuesta adaptativa, el cuerpo se prepara para un sobreesfuerzo.
6. El problema es que el cuerpo tiene recursos limitados y aparece el agotamiento.
7. Relacionado con el estrés laboral, aparece el “**Síndrome de Burnout o estar quemado**” entendido como una respuesta emocional y cognitiva a ciertos factores laborales e institucionales, o como consecuencia del estrés.
8. Se ha comprobado que la preparación de un determinado grupo de profesionales no es suficiente para afrontar situaciones habituales de trabajo, dando lugar a la aparición de dificultades emocionales y conductuales que conllevan un sentimiento de fracaso personal o incapacidad para el ejercicio de la profesión.
9. Y manifiesta también como afecta al trabajador el estrés laboral:
  - **Efectos emocionales:** Ansiedad, agresión, fatiga, sentimientos de culpa, vergüenza, irritabilidad, mal genio, tristeza, baja autoestima, tensión, nerviosismo y soledad.
  - **Efectos sobre el pensamiento:** Incapacidad para tomar decisiones o para concentrarse, olvidos frecuentes, hipersensibilidad a la crítica, bloqueos mentales, entre otros.
  - **Efectos sobre el comportamiento:** Predisposición a accidentes, consumo de drogas, explosiones emocionales, alteraciones en el habla, risa nerviosa, incapacidad de descansar y temblores.
  - **Efectos sobre el trabajo:** Ausentismo, relaciones laborales pobres, altas tasas de cambio de trabajo, mal clima organizacional, antagonismo en el trabajo, falta de satisfacción con el desempeño del empleo.

Por su parte, Pedrero (2005), reafirma que “los problemas de salud están asociados con los problemas en el trabajo y con cualquier otra causa de estrés en la vida, incluso más que los problemas financieros o familiares”. En México, detalla que variables como

la falta de planeación, el trabajo improvisado, el retrasado, errores constantes y poco entendimiento del personal de lo que debe hacer y los tiempos en los que debe entregar, como los típicos “bomberazos”, provocan el estrés entre el personal.

Recientemente, la firma Gran Thornton realizó una encuesta entre 6 mil 300 empresarios de 24 países, en la cual evidencia que, 42% de los propietarios de Negocios en México, opinaron que su empresa se ve afectada por sus niveles de estrés y que el 38% de éstos reportaron que sufrieron mayor estrés respecto al año anterior.

Los directivos en México son los más estresados a nivel mundial, debido al impacto en el entorno económico, seguido de la preocupación de un menor flujo de efectivo y bajos márgenes en las utilidades.

Slipak (1996), comenta que la Organización Internacional del trabajo (OIT) se refiere al estrés laboral en los siguientes términos: “ésta enfermedad es un peligro para las economías de los países industrializados y en vías de desarrollo. Resiente la productividad, al afectar la salud física y mental de los trabajadores”. Según Kalimo, “múltiples estudios epidemiológicos han demostrado que la salud está relacionada con factores psicosociales en el trabajo y que la función de esos factores, tanto con respecto al estado de salud como a causas de la enfermedad, es de alcance relativamente general”. Así, la OIT sostiene que, las empresas que ayuden a sus empleados a hacer frente al estrés y reorganicen con cuidado el ambiente de trabajo, en función de las aptitudes y las aspiraciones humanas, tienen más posibilidades de lograr ventajas competitivas.

En México, algunas empresas ya cuentan con servicios médicos para el departamento de personal y recursos humanos, tales como: Dixon, Pémex, Tecnológico de Monterrey, Compañía de Luz y Fuerza, entre otras.

Lo que es evidente es que hace falta invertir en la inserción de psicólogos especializados como instructores, para entrenar y capacitar a los trabajadores en todos los niveles jerárquicos de la empresa en el entrenamiento de habilidades sociales y

emocionales, su aprendizaje y desarrollo, así como en el manejo de estrategias para disminuir el estrés, mejorar el clima laboral, aportando beneficios en el desarrollo de las relaciones interpersonales e intrapersonales para trabajar en equipo, elevando la automotivación y la realización que conducen al éxito laboral, repercutiendo en los beneficios económicos de las organizaciones.

### **1.5 Prevención y manejo del estrés.**

Considerando que en esta época de modernización, la mayoría de las empresas se enfocan prioritariamente en el capital humano y su importancia, causando impacto el análisis y el estudio de las causas y los efectos del estrés laboral en los trabajadores, y su repercusión en la organización; es de suma importancia conocer las mejores estrategias, técnicas y recomendaciones para controlar el estrés, reducirlo y prevenirlo.

Es un hecho que a nivel organizacional, las corporaciones comienzan a aceptar que para sobrevivir y desarrollarse es sumamente importante revalorar y estimular el desarrollo de los trabajadores que las integran, ampliando los recursos estratégicos que van más allá del manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad. Esto permite generar **organizaciones inteligentes**; de aprendizaje y renovación que hagan posible el desarrollo integral de la sociedad.

Se reconoce que, al crecer la interconexión, la complejidad y el dinamismo en el mundo, el trabajo y la generación de valor se vincula más con el proceso de aprendizaje y de autorrenovación, que promueve la existencia de sujetos libres y conscientes de su ser, responsables y críticos en su hacer. (Gallardo y Naranjo, 1995)

Por consiguiente, Cortés (2005), menciona que, si el factor humano es el más importante para la empresa y las organizaciones están más orientadas a informar a los empleados sobre lo que es vivir saludablemente y a remediar problemas que ya se presentaron por qué no prevenirlos, **¿por qué no invertir en cuidar la estabilidad económica, social y emocional de sus trabajadores?**

Indudablemente, el factor humano se considera como un elemento determinante en el desarrollo de la empresa; es relevante replantear la importancia de la capacitación en relaciones humanas, específicamente en el manejo adecuado de las emociones individuales así como en la permanencia y el desarrollo de las organizaciones dentro del contexto de la globalización.

Es bien sabido que, cuando en el ambiente laboral existe congruencia, motivación y cercanía, se genera un ambiente de trabajo en el que se puede desarrollar más fluidamente la productividad, la creatividad y una comunicación más eficiente. Además, se sientan las bases para la generación de una **cultura de excelencia**, y una vez que los empleados puedan empezar a desarrollar estrategias más saludables para manejar el estrés, la frustración, las emociones y las relaciones sociales, los efectos serán evidentes en la calidad de vida de los trabajadores y en la empresa.

Desde la perspectiva personal del Dr. Chopra (2004), quien ahonda en los niveles profundos de la salud y argumenta la relación que existe entre el cuerpo y la mente, **el “manejo del estrés” solo puede tener éxito cuando no hay un manejo**. El estrés se acumula cuando no vivimos de acuerdo con nuestra inteligencia interior.

Según Chopra, existe una variedad infinita de reacciones que ya nos guían por la vida y si se les da una oportunidad nunca fallarán en hacer frente a las situaciones comunes. Sin embargo, estas reacciones tienen que coordinarse instantáneamente, de manera que trabajen de acuerdo con la naturaleza. La mente puede tomar decisiones, pero también el corazón, las vías hormonales, cada célula y el ADN que se encuentra en el centro de cada célula. Cuando todos ellos actúan con armonía, el resultado es una salud perfecta y una inteligencia natural que engrandece la vida. Para aprovechar esto al máximo, **necesitamos una vida sin presiones y para ello, es vital adoptar una actitud confiada y relajada**.

Así son las innumerables manifestaciones de las reacciones al estrés. La clave para todas ellas se encuentra en un lugar: la mente humana, el origen de todos los pensamientos y de todos los procesos del cuerpo que comienzan con los

pensamientos. Debido a las innumerables controversias acerca del estrés y del manejo del mismo, que existen actualmente, Chopra prefiere la definición que expresa Maharishi Mahesh Yogi, una autoridad en lo referente a la conciencia, desde la perspectiva oriental: **“El estrés es lo que bloquea la expresión completa de la inteligencia creativa”**. Considerando esta definición, **“una persona sin estrés se convierte en un modelo de vida, un ser humano que vive usando su potencial de inteligencia al máximo”** (Chopra 2004; pág. 114).

Reflexionando sobre la carencia de normas y modelos para manejar de manera preactiva el estrés; Schmitz y Hipp (2005), comentan que generalmente, no tenemos tiempo para educarnos en las habilidades necesarias para manejar las situaciones estresantes de la vida. En cambio, negamos lo estresados que nos hacen sentir estas circunstancias. Interpretamos el estrés como una habilidad personal, que se sufre en silencio o se declara la guerra a lo que sea (o quien sea) responsable de la incomodidad que el individuo percibe.

Según Maddi y Kobasa, (Peña y Mendoza, 2003), al investigar los factores que hacen que algunas personas se sientan agotadas y consumidas por los estresores y que otras se sientan estimuladas y excitadas por ellos **está la capacidad de manejar el estrés**, que depende de cuatro características:

1. **Estilo personal y personalidad**. Depende de que manera tiende la persona a percibir e interpretar los acontecimientos productores de estrés y cómo responde ante éstos.
2. **Apoyos sociales**. Consiste en el grado en que la familia, los amigos, los compañeros de trabajo y otras personas brindan aliento y apoyo emocional durante los momentos del estrés.
3. **Predisposición constitucional**. El vigor y la salud del cuerpo en cuanto a la constitución innata.

4. **Los hábitos higiénicos.** El grado en que uno mantiene buenas condiciones físicas mediante el ejercicio evitando los comportamientos destructivos como el tabaquismo, alcoholismo, drogadicción, etc.

Lo anterior denota que la mayoría de las personas desea mejorar su estilo de vida, dándole calidad para prevenir la aparición de enfermedades desencadenadas por el estrés, cada una reacciona de manera independiente, algunos cuentan con mayores recursos y otros ni siquiera están concientes de los efectos del estrés laboral, por lo que presentan una gran incapacidad para enfrentar situaciones difíciles y superar los obstáculos que se les presentan, ya que carecen de la “energía” para llevarlo a cabo.

En su investigación, Maddi y Kobasa, encontraron que el factor “**fortaleza**” de la personalidad era el más importante; porque se tiene un sentido de control e interpretan los cambios y los problemas como retos y no como amenazas, mientras que las personas con poca fortaleza tendían a asumir una actitud pesimista ante los estresores y realizaban acciones evasivas de ellos, disminuyendo su eficiencia.

Schmitz y Hipp (2005), argumentan que **los adultos de éxito actualmente son, quienes aprenden a responder correctamente a la tensión por medio de formas auto- educativas, creativas y asertivas.** Por lo tanto, la instrucción en las habilidades vitales no requiere sólo mejores estrategias de tolerancia (mejores “analgésicos” aunque éstos si tienen su parte) sino habilidades más ingeniosas para manejar el estrés.

Para estos autores, las personas con estrés crónico, normalmente reconocen un ciclo, un patrón, en términos de los factores o eventos que preceden a los síntomas o contribuyen a su condición. Entonces deciden llevar diferentes “programas”: ejercicios aeróbicos, prácticas deportivas o terapias de grupo, y cuando algo les “funciona” (quizá la rutina física diaria, incrementar horas de sueño, disminuir la ingesta de alcohol, mejorar la dieta, relajarse, platicar con un amigo, menos trabajo o uno más estimulante,

un patrón laboral diferente) logran mejorar su estilo de vida. Se denomina habilidad vital a lo que realizan.

La figura siguiente resume las etapas del desarrollo de las habilidades vitales, en la siguiente escala:

1. **Sin conciencia del estrés**- Cuadro crónico de letargo o apatía.
2. **Intelectualmente consciente del estrés**- Aceptación de la tensión en otro, no en mí.
3. **Consciente del estrés**- Entender qué es la tensión y reconocerla en mí.
4. **Construyendo habilidades vitales para manejar el estrés**- Dejar de reaccionar pasivamente a las causas del estrés y ejercer controles sobre ellas; buscan entrenamiento y luchan para recuperar el sentido de fuerza, de energía o de paz.
5. **Incorporando habilidades vitales para mejorar la propia vida**- Piensan en forma proactiva en mantener elevados sus recursos para mantener la creencia: "puedo estar sano".

Si bien el individuo por cuenta propia o por consejo médico busca las habilidades que le pueden ayudar a contrarrestar los efectos del estrés, lo más recomendable sería que las organizaciones implementaran "programas estratégicos de acción para controlar el estrés", como se ha comenzado a realizar por algunas empresas que motivan a sus trabajadores para incorporarse a una actividad física: Sin embargo, no es suficiente.

De hecho, la sensibilización, el manejo de sentimientos y el autoconocimiento son elementales para que las organizaciones puedan interactuar con los cambios impuestos en ésta era moderna; de aquí, que es importante que en los programas de capacitación se contemple un número considerable de talleres sobre sensibilización, cambio de actitudes, liderazgo inteligente, trabajo en equipo, comunicación asertiva y principalmente sobre "manejo del estrés" (Gallardo, 1996).

Es necesario hablar acerca de la “**transformación del ser humano**”, percibido como un ser con capacidades aprendidas y en vías de desarrollo para fortalecerlas, logrando calidad de vida.

Actualmente, algunas compañías ofrecen a sus empleados, beneficios amplios en salud mental y se ha incrementado la demanda por servicios de mejor calidad en la atención de la salud; por lo que el costo beneficio que obtendrán será una buena inversión al generar resultados efectivos para trabajadores y la empresa como tal.

Si bien, para Covey (1990), la palabra “**proactividad**” implica la habilidad para elegir la respuesta; entonces, la conducta de las personas proactivas es un producto de su propia elección consciente; se basa en valores, y no es producto de las condiciones a las que les resta el poder de controlarlas, ni está fundada en el sentimiento como sucede con las personas “reactivas” que se ven afectadas por su medio ambiente físico; influyendo en sus actitudes y su comportamiento.

Las personas reactivas se ven afectadas por el ambiente social, por el “clima social”. Las personas proactivas llevan consigo su propio clima. Las personas reactivas construyen sus vidas emocionales en torno a la conducta de los otros; se ven impulsadas por sentimientos, por las circunstancias, por las condiciones y por el ambiente.

Por lo que, Covey, argumenta que la “independencia de carácter” nos da fuerza para actuar, en lugar de que se actúe por nosotros. Nos libera de depender de las circunstancias. Ya que, si se es independiente físicamente, el individuo puede desenvolverse por sus propios medios; mentalmente, puede elegir sus propios pensamientos, pasar de un nivel de abstracción a otro. Puede pensar de modo creativo y analítico y expresar sus pensamientos de manera comprensible. Emocionalmente, su propio interior proporciona las pautas y su autoestima no se ve afectada por el sentido del mérito que no está en función de gustarles a otros o del modo en que lo traten.

Para Covey, las personas con hábitos de efectividad son las piedras angulares para formar organizaciones altamente efectivas. Motivo por el que, el desarrollo de los siguientes hábitos en el nivel personal constituye la base para la efectividad organizacional:

1. El hábito de la proactividad.- Elegir la respuesta ante un estímulo.
2. Comenzar con un fin en mente.- Tener una vida con razón de ser/metas.
3. Poner primero lo primero.- Disciplina para atender prioridades.
4. Pensar en ganar/ganar.- Mentalidad de abundancia material y espiritual.
5. Buscar comprender primero y después ser comprendido.- Respetarse.
6. Sinergizar.- Cultivar la habilidad y la actitud de valorar la diversidad,
7. Afiliar la sierra.- Usar la capacidad de renovarse física, mental y espiritualmente.

Con relación a **la adquisición de hábitos saludables para reducir el estrés y sus consecuencias**, González (2003) opina, que esto es posible, si nos educamos para ello. La Prevención, desde su perspectiva, (prevenir significa actuar antes de que determinada situación aparezca, con el objetivo de modificarla o evitarla) exige información y llevar a cabo las medidas que protejan la salud. Y menciona que se puede controlar el estrés si se adquieren:

- Buenos hábitos en el autocuidado.
- Actitudes adecuadas, pensamientos, emociones, sentimientos y deseos (positivos).
- Adoptar un comportamiento correcto en el proceder social, controlando el efecto que los demás ejercen en cada uno de nosotros.
- Realizar una actividad física para ejercitarse.
- Llevar una dieta adecuada con las sugerencias de un experto en nutrición.
- No cansarse más si no hay un descanso oportuno.
- No llorar si no tiene sentido.
- No deprimirse si no es por un momento de dolor muy fuerte.
- No amargarse.
- Jamás tener temor.
- No irritarse ni un segundo.

En términos simples, según el diccionario (Larousse, 2003), **prevención** se refiere a **la medida tomada para evitar un daño o peligro y prevenir a preparar con anticipación las cosas**. Mientras que manejar quiere decir: saber actuar en un negocio o situación.

Lo anterior nos conduce a plantear un **cambio de “actitud” para afrontar la tensión** inevitable, recordando que la **actitud es la respuesta mental y emocional a las circunstancias de la vida**. Es la manifestación del ánimo manifestada en alguna alegría

Jeffres (2004; Pp. 79-94) comenta que, el estrés también puede afectar la salud emocional de una persona porque provoca una reacción en el cuerpo que desencadena la producción de corticotropina, misma que favorece la aparición de cortisol que en altos niveles pueden alterar la química del cerebro y producir una depresión crónica. Por lo que este autor recomienda que debemos escoger **“la paz en lugar del estrés”**, enfrentando las causas abiertamente y desarrollar las respuestas mentales, emocionales y espirituales apropiadas a esas tensiones. Afirma que, **“la paz es una actitud”**.

Otro autor que coincide con la necesidad de llegar al **“autoconocimiento”** para lograr una vía que permita alcanzar la paz interior que busca la humanidad con las herramientas adecuadas es Teruel, (2004), al argumentar que el individuo es el creador de su propia realidad y tiene en su interior los recursos necesarios para dar sentido a su existencia, con lo que puede alcanzar una sensación de paz y realización interior.

Este autor, plantea un enfoque nuevo para **entender las diversas emociones, detectarlas y transmutarlas en una energía creadora positiva**. Y dado que no todas las emociones pueden ser transmitidas en acciones positivas, todas pueden ser reconducidas, impidiendo que se anclen en nuestro cuerpo causando daños físicos y mentales.

Teruel, propone que, es indispensable reconocer que vivimos en un mundo energético para poder entender las diversas maneras de canalizar las emociones. Y comenta que, **las emociones se generan en la mente, producto del flujo de pensamientos que esta contiene. Las emociones son energía que se desplaza por todo el cuerpo y fuera de él**, y que surge un problema cuando no son expresadas, acumulándose en el cuerpo, buscando donde anclarse, creando bloqueos que impiden el flujo de la energía, provocando enfermedades físicas y mentales, además de desequilibrios en el alma.

En relación al flujo constante de las energías emocionales, el éxito o el fracaso en la vida, la felicidad o infelicidad derivan de nuestra percepción de la realidad y de cómo, generamos espontáneamente energía emocional como fuerza motivadora para la reacción efectiva. **“La energía que se mueve en nosotros incluye el sentimiento, ésta energía en movimiento es la emoción”**. Sky (2002), Opina, que la experiencia que tenemos acerca de las emociones positivas o negativas parte de las percepciones particulares de la realidad y de las reacciones que elegimos. Ya que, las energías emocionales luchan por moverse en el interior de una matriz psicocenergética, que puede ser de rechazo, resistencia y negación; en el caso de las emociones difíciles que surgen como motivo-fuerza para las reacciones efectivas a situaciones inaceptables a primera vista; mientras que, experimentamos con facilidad las emociones consideradas positivas en situaciones percibidas como aceptables, movidas a través de una matriz psicoenergética de apertura, placer y deseo.

Sky (2002), también propone que la energía emocional reprimida puede minar el sistema emocional inmunológico y volver al organismo vulnerable a un sinnúmero de enfermedades y menciona que cada vez que reprimimos una emoción, contraemos físicamente una o varias partes del cuerpo, que con el tiempo, al repetir modelos de represión desarrollados, pueden reflejarse en las partes del mismo, que adquieren una tensión crónica prolongada; **alterará, invariablemente, la forma y la postura del cuerpo**. Gran parte de la **“fatiga crónica”** que aflige a las personas en las sociedades modernas se origina del mantener inconscientemente la represión emocional.

Esto afecta al individuo en todos los ámbitos, principalmente en el laboral; puesto que una persona cerrada y crónicamente reprimida contrae sus campos de energía hacia adentro y lejos de los otros, por lo que se desconecta de los demás y se vuelve menos capaz de relacionarse.

Puesto que, los campos de energía que rodean a un ser humano saludable, según Sky, se extienden hacia fuera para tocar a otras personas y al ambiente, y conectarse significativamente con ellos en forma satisfactoria. Opina que, **las emociones positivas, como el amor, la compasión, la empatía, la intimidad y la confianza solo acontecen en personas que pueden conectarse energéticamente.**

Dado que la mayoría de la gente utiliza la “**represión**” como un modelo predominante de enfrentar las emociones, es posible optar por la experiencia de fluir de la energía, puesto que el fluir describe un estado natural de conciencia durante el cual las emociones funcionan, cumplen el propósito de proporcionar la energía necesaria para reaccionar exitosamente frente a circunstancias y acontecimientos.

En el caso del fluir, la emoción se mueve del cuerpo como una fuerza vital poderosa y puede mostrar o no alguna señal de manifestación exterior.

Al respecto, Calle (2002; pág. 69), manifiesta que “**toda emoción genera un flujo de energía que va impregnando la mente, el carácter, la palabra y los actos**”, es decir, que existe relación entre la mente, el cuerpo y el comportamiento.

Al comprender el proceso de las emociones en el desarrollo de las enfermedades que se desencadenan motivadas por el desconocimiento del manejo adecuado de las mismas y de los recursos y estrategias que no se tienen para afrontar las adversidades del acontecer diario, **nos enfrentamos a la urgente necesidad de plantear la autorregulación y el control emocional en forma inteligente para reducir el estrés laboral** como una alternativa creadora y positiva que ofrece estrategias para reaprender habilidades y desarrollar capacidades que le permitan al individuo

desenvolverse eficazmente en su entorno laboral y enfrentar exitosamente los acontecimientos de la empresa.

Específicamente, **¿qué pueden hacer las empresas para bajar el nivel de estrés en su organización?**

Primordialmente sería benéfico reconocer el nivel excesivo de ansiedad y estrés laboral, lo que no implicaría suprimir todos los factores estresantes puesto que en una cantidad moderada, estos pueden ser saludables y motivadores.

También, sería recomendable, **reconocer que el distrés (estrés patológico), en los miembros de todos los niveles de la organización puede ser destructivo y altamente costoso para la compañía.**

Resulta imprescindible aprender a reconocer los factores que generan y perpetúan el estrés, confrontándolos de forma más eficaz, promoviendo en la cultura de la organización una mayor conscientización, prevención y capacidad de autorregulación a partir de un manejo adecuado del estrés y la ansiedad patológica de los trabajadores.

Los estresores o disparadores de ansiedad y estrés pueden ser de tipo externo o interno, tanto para el individuo en particular como para la organización en general. Por lo que, **los programas de manejo y prevención del estrés deben incluir técnicas específicas que abarquen ambos factores; orientarse hacia la identificación del problema, la implementación de estrategias para resolverlo y el (feedback) o evaluación de los resultados.**

Cillerevelo y cols. (2005), de la Facultad de C. Económicas de la Universidad de Buenos Aires, plantea que actualmente existen muchas empresas que logran que sus trabajadores se esfuercen tanto porque ofrecen grandes recompensas: pagan más que otras, lo que implica que los empleados lleven una vida agitada y un ritmo frenético que perjudica su calidad de vida y su salud.

**Pocas organizaciones reconocen la medida en que ellas mismas generan estrés.**

Lo habitual es culpar a la víctima.

Uno de los síntomas del agotamiento es la caída de la eficiencia y de la capacidad de realizar hasta las tareas rutinarias. Si esto sucede es inevitable que el desempeño de la organización se perjudique.

Estos autores observan que cada vez son más las empresas que buscan una mayor inteligencia emocional y que el nivel colectivo de inteligencia emocional de una organización determina el grado de capital intelectual y su desempeño en general. El arte de maximizar el capital intelectual consiste en facilitar las interacciones de las personas cuya mente contiene ese conocimiento y esa experiencia.

Evidentemente, hoy no es suficiente contar con un coeficiente intelectual alto para triunfar profesionalmente, para competir o para desarrollar una empresa; **se requiere de un control emocional adecuado, que permita tener una interacción armónica en nuestro ambiente laboral.**

También es cierto que, actualmente existe una tendencia en la demanda de recursos humanos (especialmente ejecutivos), que valora la capacidad de interrelación emocional sobre la capacitación técnica.

López y González (2004), argumentan que, la ausencia de las habilidades emocionales hace que personas intelectualmente brillantes actúen de forma inadecuada, ya que algunas pueden afrontar las situaciones conflictivas y superan problemas difíciles; mientras otras fracasan y se hunden ante los pequeños obstáculos. Hay quienes son más exitosos en ambientes laborales y sociales, pero presentan graves deficiencias en la relaciones familiares y personales. Esto lo apoyan los estudios comparativos de Daniel Goleman.

Estos autores opinan que, cuando las personas son capaces de manejar su mundo emocional adecuadamente pueden llegar a optimizar sus recursos intelectuales que consisten en poner en práctica las habilidades emocionales, aprendiendo a vivir en armonía consigo mismas y con su entorno. Lo más significativo de este planteamiento resulta del uso de dichas habilidades que se utilizan en el trabajo para llevar a cabo eficientemente una tarea, para realizar proyectos y para lograr metas.

También comentan que **la inteligencia emocional es la capacidad que tiene el individuo para reconocer y percibir sus sentimientos de manera apropiada y precisa**, es decir, para entender, asimilar y comprender adecuadamente las emociones en el momento en que estas se presentan. Es también la habilidad de motivarse a sí mismo, de regular y modificar su estado de ánimo y de identificar cómo se siente con el fin de comprenderse mejor a sí mismo y, en consecuencia, entender mejor a los demás.

Por lo que, las habilidades emocionales, tales como la capacidad para identificar nuestros propios sentimientos, regular nuestras reacciones y tener en cuenta la opinión del otro, son fundamentales para enfrentar la tensión, el estrés, la agresividad y la ira que generan conflictos. Por lo que podemos modificar la bioquímica de las emociones en el cerebro, en la medida en que asumimos comportamientos más constructivos, tales como aceptar el cambio, mantener el control emocional y vivir con mayor alegría y bienestar.

En éste sentido, Daniel Goleman propone un re-aprendizaje emocional que permite reinterpretar las emociones, desinstalar viejos hábitos que interfieren dramáticamente en el desarrollo de las relaciones y aprender otros nuevos.

En la medida en que se comprendan las reacciones típicas que provocan las emociones será posible manejarlas y regularlas; logrando a través del conocimiento y el control emocional y reducir los niveles de tensión y ansiedad; aprendiendo a reconocer cuáles son los estresores que nos provocaron determinadas reacciones emocionales, definiéndolas y dándoles la fluidez adecuada para modificar los sentimientos, los

pensamientos y las conductas con una actitud positiva, creativa e inteligente emocionalmente hablando.

En lo que se refiere al estrés laboral, Seltzer (2005), señala que, manejar las emociones implica: entenderlas, regularlas y canalizarlas dirigiendo las situaciones a nuestro beneficio y el de la organización; ya que un manejo adecuado es importante, por que de lo contrario se destruye la comunicación. Por ejemplo, el enojo afecta la memoria, merma la creatividad y la concentración se debilita. Puesto que muchas personas experimentan los efectos dolorosos del enojo somatizándolos con problemas cardiovasculares, con depresión, baja autoestima, migraña, alcoholismo, adicciones a drogas, baja productividad y estrés crónico. El enojo influye negativamente en el clima laboral. Las emociones negativas afectan al pensamiento y las acciones de los trabajadores; por lo que se reconoce que los trabajadores que son capaces de manejar el enojo en la empresa son más exitosos que los que no saben hacerlo.

Goleman (2002), afirma que **la inteligencia emocional ayuda a alcanzar la excelencia**, ya que significa manejar los sentimientos, expresándolos adecuadamente y con efectividad, permitiendo que las personas trabajen juntas sin roces en busca de una meta común; lo que no significa darle rienda suelta a los sentimientos, sacando todo fuera. También se refiere al término de “**madurez**” en relación a ciertos estudios sobre el nivel de inteligencia emocional donde se muestra que las personas mejoran cada vez más esa aptitud, a medida que se adquiere destreza para manejar sus propias emociones e impulsos, se motiva y afina su habilidad empática y social.

Calle (2002) opina que, el trabajo sobre las emociones debe incluir el trabajo sobre la mente; ya que el universo interior denominado psique, se caracteriza por que el aparato psíquico de la personalidad es un continuo “flujo” de estados psíquicos y mentales, vivencias, hábitos y reacciones. Y confirma que al ejercitarse en el cultivo de pensamientos positivos, ensayando emociones sanas, resolviendo conflictos y carencias emocionales, paulatinamente el practicante va transformando su aparato emocional.

Este autor comenta que **la reeducación emocional es progresiva y lleva tiempo aprender a ejercer autodominio** porque se ponen en práctica una serie de estrategias como: el intento de reemplazar una emoción negativa o insana como la “ira” por una emoción positiva y sana como la “paz”. Al fomentar la tolerancia y erradicar la intransigencia, a futuro se logra un equilibrio emocional y físico, que caracteriza al individuo con control emocional.

Es necesario mencionar que para tomar la iniciativa hacia la madurez emocional es recomendable **conocer y refrenar muchas de las emociones que aprendimos**, superar hábitos emocionales (reacciones comunes y repetidas), ejercitándose para **modificar modelos de conducta mental y patrones aprendidos de respuesta emocional que denotan disciplina y esfuerzo** para no permitir que las emociones negativas nos controlen y aprender a neutralizarlas o cambiarlas por el despliegue de emociones positivas.

Calle (2002) toma como propuesta para recuperar la salud emocional, recurrir inicialmente al “**discernimiento**” y la toma de conciencia a través de un riguroso examen y posteriormente propone:

- **Aplicar la atención consciente y ecuanimidad** para observarnos y conocernos; descubriendo, refrenando o erradicando las emociones negativas.
- Reconocer vivencialmente el perjuicio que provocan las emociones negativas.  
**Reflexionar.**
- Resistirse a la manifestación y expresión de las emociones negativas.
- **Propiciar y cultivar emociones positivas** que irán sustituyendo a las negativas.
- **Utilizar claramente el discernimiento** para visualizar las diferencias entre las emociones negativas y positivas.
- **Practicar métodos de autointegración como las meditaciones** que despliegan emociones positivas a través de la relajación para **obtener un estado de paz.**

Este método permitirá al individuo, dar fluidez armónica a sus estados emocionales, evitando generar tensiones y conflictos innecesarios, minimizando el estrés, porque el ejercicio de la estrategia planteada por Calle, permite aprender a modificar actitudes, controlar los pensamientos que generan reacciones específicas, estimular los factores de crecimiento interior (lucidez, contento y equilibrio entre otros) suscitando emociones positivas y afrontando las negativas (con sabiduría y ecuanimidad) provenientes de situaciones externas.

Reig (2003), comenta que el término “**paz**” se relaciona con el de “**serenidad**”; el primero se entiende como “tranquilidad y sosiego” según el diccionario Larousse (2003) y serenidad es conservar la calma. Los estados de tensión provocan que se pierda el equilibrio. La calma es una característica propia del líder y del ambiente que ha creado. Por ejemplo, Field, et.al. (2000) mencionan que “el sentido de coherencia se relaciona con un clima organizacional saludable” y con una percepción de baja inseguridad en el empleo. El control emocional consiste en analizar las situaciones emocionales con el fin de controlarlas. Briner (1999) comenta que, la emocionalidad (situación emocional) se divide en lo que el trabajador experimenta y en lo que expresa. Por lo que el control emocional se dirige en dos sentidos: controlar lo que se siente y controlar lo que se expresa.

Para este autor es importante diferenciar entre las emociones-causa (que provocan estados emocionales en otros) y emociones-efecto (que son producidas por algo) y saber si ambos tipos de emoción contribuyen a estados no satisfactorios como el estrés o estados satisfactorios como el bienestar; por lo que debemos cuestionarnos si ¿esto que siento o sentimos todos es una causa o un efecto?, ¿nos conduce a un estado de bienestar o de estrés? Por lo que recomienda **no dejarse provocar o intimidar para conservar la serenidad y el control emocional**; para lo que es preciso no dejar que se contamine la parte racional de la mente.

Reig menciona que se hizo a un lado la madurez emocional en la búsqueda del talento intelectual aún al verse que personas inteligentes pero emocionalmente inestables han generado crisis y caos al ocupar puestos importantes en las organizaciones, generando

reflexiones sobre el talento emocional, de modo que actualmente el grado de estabilidad emocional es más importante para algunos reclutadores, surgiendo la incógnita ¿es posible ser suficientemente inteligente y emocionalmente estable? Ante esto, el autor refiere que Goleman (1996) actualizando los hallazgos de las neurociencias, muestra que existe una participación racional inteligente en los estados emocionales, ubicando anatomofológicamente, la mente emocional (funciones de impulsos y pulsiones) entre dos estructuras cerebrales que se conocen como la amígdala y el hipocampo. Respecto a la inteligencia emocional Goleman la divide en cinco partes:

1. Cerebro emocional.
2. Naturaleza de la inteligencia.
3. Inteligencia emocional aplicada.
4. Puerta abierta a la oportunidad.
5. Analfabetismo emocional.

**La inteligencia emocional es un método práctico como técnica psicoterapéutica** o como técnica de intervención para el desarrollo de personas dentro de la organización.

Goleman comenta que un control adecuado de las relaciones interpersonales se basa en dos aspectos: el **autocontrol** (dominio de sí mismo) y la **empatía**. Referente al autocontrol los hallazgos anatomofuncionales demuestran que el control de las reacciones emocionales se ubica en el córtex. Lo que significa que la mente racional es capaz de controlar, por así decirlo, las respuestas emocionales. La tendencia a reaccionar emocionalmente de determinada manera es resultado de los hábitos de respuesta.

Reig (2003) opina que la **técnica de relajación** para aprender a descargar la tensión, consiste en tensar los músculos y luego destensarlos. Basándose en el principio de que **“a toda tensión sigue un período de relajación”**. Sin embargo, aún cuando ha pasado la tensión, sobreviene un estado de tranquilidad; esto no garantiza que los

pensamientos que provocan la tensión desaparezcan y cobren más fuerza si se mantienen en la memoria. Por lo que es conveniente recurrir al **control emocional** que según éste autor, se refiere al sometimiento de las emociones negativas (un estado de odio que quita el derecho que otro tiene de obtener lo que por derecho merece) o de las positivas, siempre y cuando generen comportamientos desadaptativos (estados amorosos que justifiquen el robo o la mentira para proteger a otro sujeto). Poco se dice de las emociones positivas, adaptativas, que acercan a las personas, motivando la colaboración y facilitando el aprendizaje. El control significa promoverlas para mejorar las relaciones interpersonales; ya que las emociones por sí mismas producen orden y armonía porque las personas interactúan adecuadamente. Cuando este autor habla de empatía se refiere al hecho de aprender a sentir lo que está sintiendo el otro, ver la película de su felicidad o su desgracia, estableciendo un vínculo para comprender mejor sus sentimientos. También considera, importante vigilar los motivadores racionales y emocionales que conforman el ambiente, porque pueden ayudar o perjudicar el proceso para alcanzar una meta al emprender una jornada laboral, donde no bastan las instrucciones y los procedimientos.

El control de las emociones antieficacia (envidia, celos, invalidez, enojo, etc.; que impulsan el deseo de bloquear los procesos laborales de los demás sin ver que al bloquearlos se bloquea también la eficacia de la comunidad) garantiza la eficacia. Esto ejemplifica que cuando existen conflictos de mediana profundidad entre el líder y sus seguidores se generan motivadores emocionales poderosos, pero negativos que tienden a dificultar la consecución de una meta.

La tendencia a reaccionar de determinada manera es resultado de los hábitos de respuesta. El punto de partida son las actitudes hacia uno mismo y hacia los demás. Esto se manifiesta en los estados de ánimo, ya que los trastornos causados por el estrés pueden contrarrestarse con emociones positivas, con el entusiasmo, el buen humor, el optimismo, así como con prácticas como la relajación, la meditación y el ejercicio. Una persona de éxito se caracteriza por su optimismo, su autoconfianza, perseverancia, alegría y el ánimo con que persigue sus metas e ideales.

Por lo que, Carrillo (2003) con relación a lo anterior, comenta que es necesario aprender a despolarizarse de las emociones negativas, concentrarse en tratar de sentir y pensar en las emociones positivas, con el fin de hacerlas crecer hasta el punto de reaccionar con ellas, aún en circunstancias difíciles. Propone que al encontrarse en un nivel bajo de estimulación o activación emocional manifiesta por la disminución de privación de estímulos, la ausencia de metas, la pasividad y el enfado por aburrimiento, lo recomendable es favorecer las situaciones estimulantes, como la interacción social o emprender nuevas actividades; mientras que, ante la sobre-activación, lo conveniente es escapar de los ambientes que estimulan en exceso, por ejemplo, recomendando unas breves vacaciones o renunciar a ciertas tareas. Carrillo recomienda que para el manejo adecuado del estrés, sea esencial la auto-observación y el reconocimiento del nivel que se ha alcanzado. El objetivo sería mantenerlo intermedio, es decir, un nivel que nos permita sentir que contamos con la energía suficiente para realizar nuestras actividades con calidad y disfrutando lo que hacemos. El entusiasmo es el estado emocional que permite administrar todas las demás emociones. Se refleja en la forma como tratamos a los demás: con cordialidad; con atención; con aceptación; con confianza y seguridad, y es la llave que permite a las personas emprender su propia superación.

Para Carrillo (2003; Pág. 209) la **capacidad de auto-motivación** es una especie de tónico que transforma los pensamientos, la forma de ser y de actuar. Por lo que, “la **inteligencia motivacional** es la capacidad de hacer funcionar por uno mismo el propio potencial; lo que implica conocer los motivadores del comportamiento humano y ejercitarlos con el propósito de mantenerlos activados”. La inteligencia motivacional integra la capacidad de:

- Comprender las propias necesidades y satisfacerlas adecuadamente.
- Ser conscientes del significado que para nosotros tiene la vida y darle el sentido que mejor libere nuestro potencial.
- Clarificar los valores universales en nuestra vida y vivir conforme a ellos.

- Elaborar y cumplir un proyecto de vida.
- Administrar (generar, mantener, controlar, expresar, modificar) nuestras emociones.

Menciona que en este proceso motivacional “el aprendizaje es el instrumento de apropiación: aprender a motivarse, motivarse para aprender, y aprender a continuar motivándose”.

Goleman (1999) plantea que el aprender a aprender requiere confianza, curiosidad, intención, auto-control, relacionarse con los demás, capacidad de comunicación y cooperación.

La motivación ha sido estudiada continuamente dentro del proceso de aprendizaje, por lo que es fundamental reconocer la importancia de la misma para recuperar la auto-confianza al iniciar un programa de entrenamiento en la capacitación o adquisición de nuevas habilidades que permitan al individuo adentrarse en el desarrollo de las diferentes capacidades inherentes a la inteligencia emocional, como recursos para reducir la tensión y los niveles de estrés. Por ello, se considera relevante la incursión de la inteligencia emocional en la empresa, como una herramienta que permita controlar los efectos tan costosos y desgastantes del estrés, tanto para el personal como para la organización, en los programas preventivos y alternativos del manejo del estrés.

Actualmente, muchas empresas incluyen cursos del manejo de conflictos o del estrés, puesto que, visualizan los costos-beneficios de interesarse más en el factor “humano” del personal y pocas son las empresas que permiten que se realice un estudio ergonómico o de análisis de puestos por el costo que implicaría invertir en la modificación de las condiciones de trabajo (adecuadas) para el funcionamiento eficaz de los empleados. Por lo que resulta más accesible enfocarse al manejo del estrés con los grupos de trabajo, obteniendo resultados a corto plazo.

Si bien es cierto que, muchos empleadores ya reconocen la importancia de la inteligencia emocional como rasgos de la personalidad o el perfil idóneo para el reclutamiento y la selección del personal; pocas son las empresas interesadas en la capacitación y el entrenamiento de las habilidades y capacidades de la inteligencia emocional. Siendo significativo pensar que si existe un futuro para la empresa considerada "inteligente", que contrata a líderes y gerentes con inteligencia emocional, también es cierto que, sería recomendable enfatizar el papel del psicólogo industrial para que sea quien capacite a los empleados al respecto, siendo accesible para todos el entrenamiento de dichas habilidades como una alternativa para reducir, controlar y prevenir el estrés en el trabajo.

## CAPÍTULO 2

### LA INTELIGENCIA EMOCIONAL EN LA EMPRESA

“El amor debe extenderse hacia fuera, debe llegar a atraer a otros al “amor”. El amor debe tocar, debe acariciar, debe alimentar y nutrir, debe estimular e inspirar. El amor verdadero fluye sin discriminación o condiciones”.

Sky Michael

#### 2.1 Definición e implicaciones del Comportamiento Organizacional.

En esta era de constante evolución, las organizaciones están optando por el cambio que implica la transformación de valores, actitudes y hábitos de trabajo (cultura organizacional); que conlleva a la participación activa de las personas que las conforman.

Un aspecto relevante para que suceda el proceso de cambio consiste en vencer la resistencia al mismo.

Para promover dicho proceso de cambio es necesario el compromiso de la dirección para transformar el modelo tradicional de jefe al de un **liderazgo desarrollador** y el de subordinado hacia un **colaborador fortalecido comprometido**.

Es indispensable aprender a aprender en grupo, creando **organizaciones que aprenden**. Este enfoque parte de un nuevo (conocimiento) pensamiento para toda la empresa. El conocimiento también es un insumo (Aguado 2006).

Este autor opina que, el conocimiento demanda un cambio cultural y de voluntad humana; se encuentra en cada persona, no es producto de las máquinas, viene a ser un recurso escaso y como lo humano, está vivo, es independiente, libre, virtual, soberano y soberbio.

Por su parte, Garvin (1993), comenta que la **organización que aprende** es aquella que tiene la habilidad de crear, adquirir y transferir el conocimiento y modificar conductas que reflejen ese aprendizaje y sus premisas. Dicho autor visualiza a la empresa que aprende como un proceso organizado, deliberado y proactivo; que comprende los siguientes aspectos:

- Resolución sistemática de problemas.
- Experimentar con nuevos enfoques.
- Aprender de la propia experiencia e historia pasada.
- Aprender de las prácticas modelo.
- Transferir el conocimiento rápida y eficazmente a toda la organización.

También comenta que las organizaciones que aprenden pertenecen a un nuevo tipo de empresas que entienden que los continuos mejoramientos requieren de un compromiso de aprendizaje y que pasan por las siguientes etapas:

1. **Cognoscitiva**.- Los miembros de la organización tienen contacto con las nuevas ideas, expanden sus conocimientos y comienzan a pensar diferente.
2. **Conductual**.- Hay cambios de conductas, transmisión de premisas y modelos de pensamiento.
3. **Mejoramientos**.- Existencia de resultados medibles y observables en mejoras, calidad superior, mejor distribución, participación de mercado, otras ganancias u obtención de valores tangibles.

En el marco de las empresas que aprenden se comienza a insertar el término de inteligencia emocional debido a que su incursión en la psicología organizacional comenzó a raíz de las investigaciones realizadas por Daniel Goleman, quien ha realizado una serie de investigaciones que han demostrado que las habilidades y capacidades inherentes a la competencia emocional pueden aprenderse, por lo que ha resultado muy atractivo para reestructurar el enfoque de la empresa como tal y da un giro enorme al concepto de la misma, ya que se visualiza en términos de eficiencia y

competitividad, partiendo de una de las más hermosas áreas que es el desarrollo humano encausado al desarrollo organizacional desde todos los aspectos, considerando tanto a los ejecutivos de alto nivel como a los trabajadores subordinados; todos pueden conformar a una organización que aprende.

Dado que la **inteligencia emocional** se centra en la sensibilidad, la visión y la conciencia emocional y fomenta un proceso lógico más productivo, es un recurso significativo para el manejo adecuado de las relaciones sociales y de los aspectos relacionados con ello como son el saber escuchar, tener una comunicación efectiva para el logro de metas, la adquisición de actitudes positivas y la trascendencia de los valores en la creación de una **nueva cultura organizacional** donde impera la modernidad.

De aquí que, Ryback (1998), transfiere el término **inteligencia ejecutiva** a la empresa, donde recoge las características de la inteligencia emocional dentro del **contexto empresarial**, considerando factores como: la rentabilidad, el mercado, la gestión del personal y la política actual de la empresa. Desde su postura, la inteligencia ejecutiva permite mantener relaciones equilibradas entre el intelecto y la emoción en el centro de trabajo, de tal forma que la conciencia emocional afina la toma de decisiones a cada momento. También comenta asertivamente que **“las empresas que carezcan del dinamismo potenciador de la inteligencia ejecutiva, fracasarán; las que cuenten con él, triunfarán”**.

Debido a que uno de los beneficios del empleo de la inteligencia emocional en la empresa es la reducción del estrés, el ausentismo y la frustración, y por consiguiente, la reducción de los efectos físicos del estrés como son la reducción de enfermedades, tales como: úlceras, resfriados, asma, diabetes, y un aumento de memoria, según un estudio realizado por Bruce Mc Even y Eliot Stellar; conduce a pensar que el solo hecho de contar con un entorno social de apoyo reduce el estrés y mejora la salud.

También se ha visto por diferentes autores que entre las ventajas de la inteligencia emocional, resaltan las siguientes:

- Identificar los sentimientos propios.
- Asignarles un nombre.
- La auto-observación.
- La conciencia de sí mismo.
- Descubrir las propias actitudes y ponerlas a trabajar por sí mismo.
- Dirigir con éxito a los demás.

Considerando que, muchos factores causales del estrés en el trabajo tienen su origen en un clima laboral deficiente y en las condiciones precarias e inapropiadas en las que se desarrollan las tareas implícitas del puesto, así como en las deterioradas relaciones laborales que suceden en dicho contexto, **la inteligencia emocional** viene a ser una **alternativa positiva** para el logro de objetivos, que inyecta al trabajador **autoconfianza** y la **motivación** que impulsa una enorme **fuerza de voluntad para cambiar y transformar su contexto empresarial, elevando el nivel de vida del trabajador.**

La inteligencia emocional motiva al trabajador a adquirir y desarrollar habilidades que le permitan manejarse adecuadamente para alcanzar la eficacia en el trabajo, tanto en forma independiente o autónoma como con expectativas altas en un equipo de trabajo eficaz, con la capacidad de lograr metas y llegar a la autorrealización dentro del entorno de una empresa inteligente. Lo que reduce considerablemente los niveles de tensión que producen estrés, manifestándose más bien como un desafío.

Al respecto, Reig (2003), menciona que cuando en un equipo de trabajo hay conflictos entre los colaboradores y el líder, se generan **motivadores emocionales poderosos**, pero negativos que dificultan la consecución de la meta. Y, que independientemente de las diferencias individuales, un proyecto compartido minimiza las críticas destructivas. Por lo que, al lograr un proyecto que cumpla las expectativas de todos se generan las primeras reglas de respeto entre los participantes, mismas que darán origen al éxito.

Desde la óptica de Martin y Boeck (2004), **un ambiente de éxito influye positivamente en las transacciones o el desarrollo positivo de la empresa**, generando un **clima de predisposición al esfuerzo**.

Actualmente, menciona Goleman (2004), que la globalización de la fuerza laboral estimula especialmente a la inteligencia emocional. Comenta que en 1997 una investigación de las mediciones entre las grandes corporaciones efectuada por la sociedad americana para el adiestramiento y el desarrollo descubrió que 4 de cada 5 empresas intentan promover la inteligencia emocional en sus empleados, durante el adiestramiento y el desarrollo cuando se evalúa el desempeño, así como en la contratación del trabajador.

Goleman realizó un exhaustivo repaso de investigación que aclara el sitio de la inteligencia emocional en el **alto desempeño** de los individuos, de los grupos de trabajo y de las organizaciones, y, rastreando la neurociencia propone una base de **ciencia cerebral** para el modelo de la inteligencia emocional, enfatizando la necesidad de ayudar a la gente a cultivar su inteligencia emocional.

Con la transformación en la reglamentación del trabajo se reconoce que tenemos suficiente capacidad intelectual y preparación técnica para desempeñarnos en el empleo; mientras que la inteligencia emocional se concentra en ciertas cualidades personales, tales como: la **iniciativa** y la **empatía**, la **adaptabilidad** y la **persuasión**, mostrando qué aptitudes humanas constituyen la mayor parte de los ingredientes que llevan a la obtención de la **excelencia laboral** y muy especialmente, al **liderazgo**.

Este aspecto, del liderazgo es relevante a nivel organizacional tanto para alcanzar la excelencia, como para **motivar al personal** para lograr un **desempeño efectivo** en los trabajadores, donde la clave consiste en propiciar **entusiasmo y compromiso**; dos cualidades que las organizaciones pueden crear, mas no imponer, si desean obtener el **éxito**.

Goleman (2004), argumenta que, las **facultades de la inteligencia emocional son sinérgicas con las cognitivas**, los trabajadores excelentes poseen ambas. Cuanto más complejo es el trabajo, más importante es la inteligencia emocional.

Una característica fundamental para el desarrollo de una empresa es la **cooperación** que parte de la idea de **gestión participativa** dirigida a la identificación de los empleados con la empresa para la que trabajan; donde los empleados participan en las decisiones de la empresa.

Martin y Boeck (2004), afirman que los empleados que tienen el derecho de dar su opinión adoptan los objetivos de la empresa como propios y ponen todo su empeño en alcanzarlos, ya que se sienten bien motivados. En algunas empresas, los empleados participan de los beneficios de las mismas, obteniendo primas o acciones.

Hoy por hoy, existe mayor interés en la formación y la educación encausadas a través de la capacitación basándose en la inquietud y el reto de los líderes de organizaciones y su trascendencia; enfocándose tanto a los ejecutivos como a los empleados y obreros, para una nueva filosofía y práctica de las relaciones entre el trabajo, el hombre y la organización; que redunde en los objetivos organizacionales, lo que implica un sano sentido de responsabilidad, solidaridad y colaboración.

Desde la perspectiva de Siliceo (1992), (citado en Guzmán 1966), la **capacitación** tiene como objetivo principal el de proporcionar conocimientos, mientras que el **desarrollo** significa el progreso integral del hombre y abarca la adquisición de conocimientos, el fortalecimiento de la voluntad, la disciplina del carácter y la adquisición de todas las habilidades requeridas para el desarrollo de los ejecutivos, incluyendo aquellos que tienen más alta jerarquía en las organizaciones de las empresas. (Isaac Guzmán, Valdivia, Problemas de la Administración, Limusa, Wiley, México, 1966).

Silicio afirma que **todo esfuerzo de capacitación debe orientarse a que la persona aprenda a aprender, a ser y así a aprender a hacer.**

En la búsqueda de las empresas por la excelencia, la **inteligencia emocional** viene a ser una “**herramienta de aprendizaje**” que reafirma las habilidades y capacidades de los trabajadores para desarrollarse eficazmente, aprendiendo a mejorar sus “aptitudes”, lo que conlleva a reducir sus niveles de tensión provocados por el estrés laboral debido a una diversidad de factores, al clima laboral, a veces muy desfavorable y a la falta de recursos humanos y materiales para desempeñarse en el trabajo.

La transformación del individuo acerca del trabajo y su relación con el estrés que le genera por ende, viene a motivar un “**cambio de aptitudes**”; visualizando la aptitud como una capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, lo que origina un desempeño laboral sobresaliente.

Para Goleman (2004), la “**aptitud**” es una característica de personalidad o un conjunto de hábitos que llevan a un desempeño laboral superior o más efectivo; es una habilidad que agrega obvio valor económico a los esfuerzos de una persona en su trabajo; mientras que, la **aptitud emocional es una meta-habilidad** y determina lo bien que podemos utilizar cualquier otro talento, incluido el talento puro.

Y, con relación a las **actitudes que se necesitan para triunfar**, Goleman menciona que una de las más importantes para lograr dicho éxito es **la potencia intelectual**, pero también se necesita aptitud emocional para aprovechar a fondo el talento. Si no se obtiene todo el potencial de la gente es debido a la “**ineptitud emocional**”.

También dice que una elevada inteligencia emocional por sí sola no garantiza que alguien haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; significa solo que tiene un excelente potencial para adquirirlas.

Dado que, la inteligencia emocional está relacionada con las habilidades y capacidades que pueden aprenderse y desarrollarse, es relevante entender lo que implica el comportamiento organizacional dentro de la empresa.

Inicialmente, es necesario comentar que **una organización es una entidad en la que los individuos interactuantes trabajan con una estructura para lograr un objetivo común**. Tienen diferentes formas, sus metas son muy variadas y es posible que no siempre sean compartidas implícita o explícitamente por todos los miembros de la organización. (Furnham, 2004). Este autor cuestiona si las organizaciones influyen en el comportamiento de los individuos y que tanto éstos últimos no lo hacen en el comportamiento de las organizaciones, haciendo hincapié en las fuerzas socializadoras de una organización sobre un individuo, centrando la atención en la forma como la cultura organizacional, el clima y las normas moldean el comportamiento.

Se dice que las personas no solo eligen a las organizaciones (de acuerdo a sus características, valores y preferencias), sino que también las cambian para hacerlas más habitables y cómodas. También pueden cambiar su ambiente laboral para adecuarlo a sus necesidades y aspiraciones. En éste sentido, **las organizaciones solo pueden influir si son poderosas**.

Para estudiar una empresa, es necesario considerar la parte humana y sus grupos, sus actitudes y conductas, su grado de motivación o desmotivación, sus satisfacciones y sus descontentos, la armonía social y los conflictos que se generan en ella, principalmente cuando se trata del estrés laboral.

Para Valladares (2002), una **organización** es una sociedad coordinada, consciente, compuesta por dos personas o más, que funciona con relativa constancia a efecto de alcanzar una meta o una serie de metas comunes; mientras que la administración es el proceso de crear, diseñar y mantener un ambiente donde las personas trabajan en grupos alcanzando con eficacia metas seleccionadas. Las personas realizan funciones de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

El comportamiento organizacional es una disciplina que estudia dentro de las estructuras formales de la empresa, las distintas conductas o comportamientos de cada individuo, de los grupos que la integran y de las interrelaciones que se dan entre los

miembros; esto se lleva a cabo analizando la cultura organizacional con la finalidad de optimizar los resultados tanto a favor de los individuos como de la organización.

Robbins (1998) define el **comportamiento organizacional** como **el estudio sistemático de los actos y actitudes que la gente muestra en las organizaciones.**

El campo del comportamiento organizacional se basa en evidencias científicas reunidas en situaciones controladas y medidas e interpretadas de una manera razonablemente rigurosa para atribuir causas y efectos.

También menciona que, el estudio del comportamiento organizacional se ha enfocado específicamente en tres formas del comportamiento del desempeño de los empleados: productividad, ausentismo y rotación de puestos. También se interesa en su satisfacción en el trabajo, que es una actitud. Los gerentes deben preocuparse por este aspecto debido a las siguientes razones:

1. Posiblemente exista un vínculo entre satisfacción y productividad.
2. La satisfacción en el trabajo se relaciona negativamente con el ausentismo y la productividad.
3. Puede argumentarse que los gerentes, tienen la responsabilidad humanista de brindar a sus empleados puestos estimulantes, intrínsecamente remuneradores y satisfactorios.

El comportamiento organizacional se dedica específicamente a la conducta laboral, la que ocurre en las organizaciones.

Robbins (1998) comenta que, el comportamiento organizacional se concentra en la satisfacción laboral y el compromiso con el puesto (grado de identificación con su trabajo y participación activa en él) y con la organización (indicador de lealtad y la identificación con la empresa).

La importancia del comportamiento organizacional y su estudio radica primordialmente en el análisis de la insatisfacción laboral, las variables que determinan que un empleado se encuentre satisfecho con sus labores; por lo que las evidencias muestran como los factores principales el tener un trabajo estimulante, como recompensas equitativas, condiciones favorables de trabajo y el contar con colegas colaboradores.

Si estos factores no se presentan en conjunto, con uno solo de ellos que no suceda, es muy probable que se manifieste un alto grado de tensión, ya que los empleados, desde la perspectiva de Robbins, prefieren puestos que les brinden oportunidades para aplicar sus habilidades y capacidades, ofreciendo una variedad de tareas, libertad y retroalimentación acerca de su desempeño eficaz. Argumenta también, que está visto que los puestos que ofrecen pocos retos provocan fastidio, pero demasiados retos causan frustración y fracaso. También es cierto que, los empleados quieren sistemas de pago y políticas de ascenso que les parezcan justas, claros y congruentes con sus expectativas; así como facilidades para realizar un buen trabajo. Prefieren los entornos seguros, cómodos, limpios y con el mínimo de distractores.

Para reducir el estrés y sus efectos, sería conveniente contar con las condiciones propicias para desempeñarse laboralmente, por lo que, la relevancia de un **clima laboral adecuado**, que facilite dichas tareas es significativa, sin olvidar la **actitud positiva y activa del empleado ante su entorno**, a pesar de que las condiciones de trabajo sean favorables o desfavorables.

Varias investigaciones resaltan cinco **factores primordiales de la personalidad** que sustentan a todas las demás dimensiones de la misma:

1. **Extraversión:** Ser sociable, hablador y asertivo.
2. **Afabilidad:** Ser bondadoso, cooperativo y confiado.
3. **Escrupulosidad:** Responsable, fiable, persistente y orientado a los logros.
4. **Estabilidad emocional:** Ser calmado, entusiasta, seguro (positivo) o tenso, nervioso, deprimido e inseguro (negativo).
5. **Abierto a las experiencias:** Imaginativo, sensible al arte e intelectual.

Se han encontrado relaciones importantes entre éstas cinco dimensiones y el desempeño laboral.

El desempeño laboral exitoso llevará a sentimientos de logro, el aumento del salario, ascensos y otras recompensas –todas deseables- que a su vez conducen a la satisfacción con el trabajo.

El Dr. Robbins (1998) plantea que **los problemas más comunes en la empresa se deben a las pocas dotes de comunicación de los jefes, la falta de motivación de los subordinados, los conflictos entre empleados de un mismo departamento, la necesidad de superar la resistencia de los trabajadores, la reorganización del departamento entre otros.** Por lo que, el comportamiento organizacional trata de resolver dichos problemas trabajando con las habilidades para tratar a la gente al desarrollarlas cuantitativamente y cualitativamente.

Es necesario plantear que la actitud de los gerentes es trascendental ante la incógnita de dejar que el aprendizaje ocurra al azar o si van a administrarlo. Porque, **los gerentes deben esperar que los empleados los vean como modelos**, ya que éstos leerán los mensajes que les envían con su actitud y modelarán su conducta en consecuencia.

Para entender el manejo del personal es necesario definir qué son las **actitudes** y según Robbins **son afirmaciones de valor -favorables o desfavorables- acerca de objetos, gente o acontecimientos.** Muestran cómo se siente el individuo acerca de algo; por ejemplo, cuando se verbaliza “me gusta mi empleo”, se está expresando la actitud que se tiene ante el trabajo.

La “**satisfacción laboral**” es el conjunto de actitudes generales del individuo hacia su trabajo. Quien está satisfecho tiene actitudes positivas y quien no lo está, muestra actitudes negativas que derivarán en estrés.

**La motivación está relacionada con la satisfacción en el trabajo y al respecto, Furnham (2004), menciona en su obra que para Westwood (1992; pág. 288), la motivación tiene las siguientes características:**

- Es un estado interno que experimenta el individuo.
- Da origen a un deseo, intensión o presión para actuar
- Tiene un elemento de elección, intensión y deseo.
- La acción y el desempeño son una función de la motivación.
- Tiene diversas facetas.
- Los individuos difieren en términos de su estado motivacional y de los factores que influyen en el mismo.
- El estado motivacional es variable.

Furnham, cita la teoría de las necesidades latentes de Jahoda que se basa en su trabajo sobre el desempeño, que trata acerca de la angustia psicológica en los desempleados debido a la privación de las funciones latentes, contrapuestas con las funciones explícitas del trabajo, que son:

1. El trabajo estructura el tiempo.
2. El trabajo ofrece experiencias compartidas regularmente.
3. El trabajo proporciona la experiencia de la creatividad, el control y un sentido de propósito.
4. El trabajo es una fuente de estatus e identidad personales.
5. El trabajo es una fuente de actividad.

Este autor menciona que las causas de la satisfacción en el trabajo o los factores que prevalecen en el mismo, son:

1. Políticas y procedimientos organizacionales.
2. Aspectos específicos del trabajo.
3. Características personales como la autoestima, la capacidad de tolerar el estrés y la satisfacción general en la vida.

Comúnmente, la mayoría de los empleados tiende a estresarse con la infinidad de factores que se mencionan y aquellos estresores que se derivan del contexto laboral cuando no son muy claros los lineamientos a seguir, las instrucciones recibidas o la escasez de las mismas, cuando no se recibe la capacitación suficiente para desempeñar sus funciones y se carece de supervisión ante la apatía de los superiores, al tratarse de los subordinados, y qué decir **si el estrés ocupacional a nivel de gerentes y líderes está en función del apoyo recibido y conforme a los desafíos que se les presentan.**

Para Furnham, el estrés de los gerentes se debe a:

- **Mucho apoyo y pocos desafíos:** A causa del aburrimiento y la monotonía.
- **Mucho apoyo, muchos desafíos:** Los subordinados, accionistas y clientes los desafían a trabajar de manera más inteligente pero se les da suficiente apoyo para triunfar.
- **Poco apoyo, muchos desafíos:** Se le desafía a trabajar arduamente todo el tiempo, pero con poco apoyo emocional, informativo (retroalimentación) y físico (equipo).
- **Poco apoyo, pocos desafíos:** En algunas burocracias llevan una vida tranquila y sin estrés; cayendo en la categoría de “tranquilos pero estáticos”.

En la organización existen múltiples personalidades en la diversidad de trabajadores que la componen; entre las más sobresalientes se presentan los neuróticos que son propensos a la **ansiedad**, casi siempre refieren sentir más estrés cualitativo y cuantitativo que los individuos estables.

Este autor opina que al verse amenazadas, las personas tienen **mecanismos para afrontar**, algunos de adaptación o satisfactorios y otros no tanto. La aplicación de un mecanismo para afrontar, no satisfactorio, puede exacerbar el problema y convertirlo de agudo en crónico.

Menciona que los amigos y partidarios del gerente o líder, sugieren estrategias prácticas para afrontar las causas del estrés contribuyendo a disminuir los sentimientos negativos que acompañan a las situaciones estresantes.

En contraste, menciona también el **comportamiento tipo A que viene a ser el gerente competitivo, frenético, que cae dentro del modelo multidimensional** con el deseo de logro, la impaciencia por compartir, el impulso por el reconocimiento, la participación por tareas urgentes y el estado de alerta permanente.

Comenta que los individuos que tienen “**control interno**” dominan más las situaciones estresantes que los que tienen control externo. El control se refiere, desde el punto de vista de éste autor, al **deseo de control de los individuos con mayores aspiraciones y persistencia para responder positivamente a los desafíos al encontrarse automotivados** ya que crean expectativas generales sobre su capacidad de controlar su vida.

Refiere que Spector (1982), plantea que el control se relaciona con la motivación, el esfuerzo, el desempeño, la satisfacción, el respeto a la autoridad y el estilo de supervisión.

La diferencia en cuanto al tipo A de los líderes competitivos y las personas comunes sería la **actitud** que toman ante los desafíos y la intensidad de la tensión que perciben de las metas tan altas que se plantean, así como el apoyo con que cuentan a su alrededor para cumplir con las expectativas.

Se diría que el hecho de **encontrarse automotivado puede ser el mecanismo que activa las creencias sobre el control interno y externo del estrés** que viene a ser la causa del comportamiento organizacional.

Definitivamente, la actitud que se toma ante el desafío determina el comportamiento humano, ya que dependiendo del sistema de creencias que tenga el individuo con relación a la forma en que percibe su realidad laboral como positiva o negativa desencadenará una serie de conductas que manifiestan su estado de ánimo y sus sentimientos; por lo que

será fundamental el papel que juega dentro de la empresa y las acciones que la misma ejerza como **“organización inteligente”** para ayudarlo a desarrollarse en forma integral en cuanto a sus capacidades.

Con relación a lo anterior, Covey (2004), opina que **la mayoría de la gente posee mucha mayor capacidad, creatividad, talento, ingenio e iniciativa que la que su empleo le permite usar**. También manifiesta que la mayoría de la gente prefiere cultivar su apariencia y personalidad, no su carácter; donde las primeras implican la adquisición de una nueva habilidad, estilo o imagen, pero el segundo supone el cambio de costumbres, el desarrollo de virtudes, la disciplina y la consideración de los sentimientos y las convicciones de los demás.

**El desarrollo del carácter** es la verdadera prueba y **manifestación de la madurez personal**.

Para Covey, la clave para tener **“calidad de vida”** radica en la calidad de las relaciones con los demás y comenta que se puede ser proactivo si se toma la iniciativa para mejorar las relaciones y clarificar las expectativas con un **“espíritu emprendedor”**. Los niveles de iniciativa pueden cambiar a medida que aumentan la capacidad, la madurez y confianza; así que puede igualarse el nivel de iniciativa que se tenga con la capacidad en esa área, ya que **si tiene poca habilidad o un gran deseo de desarrollarse en dicha área, necesitará retroalimentación, entrenamiento y responsabilidad**.

Comenta también que **la mayor motivación es la intrínseca**, que surge cuando uno busca satisfacer uno o más de sus cuatro necesidades fundamentales, donde se destacan cuatro dones humanos:

1. **Autoconsciencia**: Pensar en las propias reflexiones y asumir la responsabilidad de programarse.
2. **Consciencia**: Sistema interno de guía que nos permite percibir cómo actuamos por medio de la visualización.

3. **Libre albedrío:** Capacidad de actuar basado en principios y no reaccionar en función de las emociones.
4. **Imaginación creativa:** Faculta a crear más allá de la realidad.

Para este autor, la **autoafirmación** y sus mensajes se centran entre las partes más importantes de la comunicación y propone cinco **características de una buena autoafirmación:**

1. **Es personal:** redactada en primera persona “yo”.
2. **Es positiva:** Y no negativa; afirma lo que es bueno y correcto.
3. **Está redactada en tiempo presente:** Lo que significa que se está llevando actualmente o se cuenta con el potencial para realizarlo en éste momento.
4. **Es visual:** Puede visualizarse con el ojo mental.
5. **Es emocional:** Existen sentimientos ligados a ella.

Ante las reacciones exageradas se encuentra la siguiente autoafirmación: cuan profundamente satisfactorio (emocional) me resulta (personal) responder (tiempo presente) a las condiciones de tensión, presión, o desencanto (condiciones virtuales) con autocontrol, sabiduría, firmeza, paciencia y amor (positivo).

Esto pone de manifiesto **la parte sensible del individuo que trabaja, así como, de la organización, y que vienen a ser los sentimientos de ambos.** La administración de los sentimientos organizativos es según Fernández (2005) una asignatura pendiente en la actualidad dentro del campo de acción de los directivos, quienes pueden entender mejor las dinámicas organizativas.

Este autor visualiza a los sentimientos como irracionales en su origen, pero parcialmente armonizables con la razón.

Opina que las organizaciones empresariales pueden ser el camino para la felicidad de las personas, pero pueden convertirse también en “potros de tortura” que dificulten el comportamiento correcto y el desarrollo lícito de la personalidad de quienes en ellas trabajan.

Desde su posición, los sentimientos se manifiestan de manera más o menos espontánea y son irracionales, es decir, no aplican la lógica propia de un razonamiento. Comenta que los sentimientos se manifiestan con frecuencia en forma de emociones, y que **las emociones – quizás reacciones más incontroladas- acaban convirtiéndose de algún modo en sentimientos o estados de ánimo**, como a veces también se les denomina.

**Los sentimientos optimistas conducen a una percepción creativa y los obstáculos son vivenciados por los audaces como apasionantes desafíos.** Esta estructuración afectiva de la realidad se logra no con el mero fluir de los sentimientos, sino con razonable autocontrol de cada persona sobre sí misma.

Ante las crisis económicas, que muchas veces son también crisis psicológicas; paralelamente puede señalarse que a veces, las empresas no llegan a cumplir sus metas, no porque no existan las posibilidades, sino sencillamente porque su situación anímica no es la adecuada.

Esto reafirma, según el autor, que las organizaciones de hoy en día reclaman directivos que sepan conectar positivamente, de forma optimista con la gente que en ellas trabaja. Si esa conexión falla, la más sólida de las empresas acabará por venirse abajo. La inteligencia emocional no es sino una parte de la labor de gestión de sentimientos organizativos que los directivos han de realizar.

Por lo que resulta considerable la intervención del líder o el gerente competitivo y exitoso en la administración gerencial por la importancia del impacto ante los trabajadores que se manifiesta en el análisis del comportamiento organizacional porque

la cabeza es la base del crecimiento y el desarrollo empresarial, si se estudia la influencia del líder de alto nivel en la organización y se promueve la capacitación del personal en lo referente a la aplicación de las habilidades y capacidades de la inteligencia emocional.

Según Cozau (2006) Goleman, propone a la **inteligencia emocional** como un importante **factor de “ÉXITO”**, que básicamente consiste en la capacidad -aprensible- para conocer, controlar e inducir emociones y estados de ánimo, tanto en uno mismo como en los demás. La inteligencia emocional es una expresión que sugiere dos cuestiones:

1. La inteligencia emocional se relaciona con el conocimiento y el manejo de emociones.
2. Su impacto comercial se debe al contraste entre las esferas racional y afectiva o entre el cerebro y el corazón.

Cozau , resalta que en la concepción de Goleman, la inteligencia y las emociones son conciliables en la medida en la que puedan llegar a un equilibrio donde la inteligencia no se deje desbordar por las emociones sino que, al contrario, puede controlarlas y encausarlas para poder alcanzar resultados eficaces o “exitosos”

También plantea que en este tiempo, ante la globalización, desde la perspectiva del empleado, las organizaciones emocionalmente inteligentes (aquellas con un gran número de líderes, gerentes y profesionales, con características de emocionalmente inteligentes) son las más atractivas para trabajar.

Goleman condujo una revisión de las investigaciones realizadas durante más de 20 años, sobre competencias de líderes considerados de desempeño excelente, teniendo como referencia empresas de diversos sectores alrededor del mundo. Las competencias emocionales manifestaron una diferencia significativa entre los líderes

considerados buenos y los líderes excelentes. Cerca del 90 % del éxito en el liderazgo fue atribuido a la inteligencia emocional.

La inteligencia emocional es una alternativa positiva ante la modernidad debido a los cambios acelerados a nivel tecnológico en las formas de producción, que afectan por consiguiente a los trabajadores en sus rutinas de trabajo, modificando su entorno laboral e incrementando considerablemente la aparición o el desarrollo de enfermedades crónicas por estrés.

Todo cambio es estresante por definición. Aún al recibirse de buen modo, llega a alterar la estabilidad. **Para afrontar cualquier cambio debemos entender y manejar el estrés.** Todos podemos regular el nivel de estrés que se experimenta manejando la cantidad de cambio que estamos dispuestos a tolerar. Cuando se identifica la fuente del estrés que se tiene, se es más libre para elegir la manera de combatirlo y sobreponerse. **El autoconocimiento facilita la elección.**

Las personas extrovertidas o que tienen personalidad directiva se inclinan primero a la solución de problemas; mientras que las personas introvertidas o de naturaleza competitiva observan primero en su interior, antes que modificar su entorno.

Apoyando lo anterior, Wood y Tolley (2006) argumentan que, para lograr el éxito , **los directores y líderes necesitan ser concientes de sí mismos, capaces de autorregularse, altamente motivados y capaces de motivar a otros, hábiles en todos los aspectos de la empatía y poseedoras de una gama completa de habilidades sociales.**

Estos autores plantean que en el trabajo existen empleados que se enfadan si no se hacen las cosas a su modo, otros se tornan irritables, hacen rabietas o disminuyen su desempeño y otros parecen incapaces de trabajar de modo efectivo con los demás. Manifiestan que la capacidad de tratar dichos problemas humanos con eficacia depende del **dominio del estado emocional permaneciendo ecuánime**, estando en

contacto con sus sentimientos interiores de modo que lleguen a entender sus impulsos y sus preferencias.

Indudablemente es fundamental el papel que juegan los líderes en la empresa para mejorar las condiciones externas que faciliten la modificación de las aptitudes y habilidades de los empleados a través de la comunicación efectiva por medio de la capacitación y el desarrollo en la organización, proporcionando los recursos suficientes a los trabajadores para manejarse con éxito y aprender a disminuir sus niveles de estrés al cambiar su comportamiento.

Ya se ha visto que el costo del estrés para el individuo está en términos de salud, mientras que para la organización lo es en términos del desempeño. **Los programas que se utilicen para reducir el estrés en la empresa son preventivos.** (Furnham, 2004).

Un proyecto a cinco años, auspiciado por la W.T.Grand Foundation, un consorcio de investigadores estudió éste panorama y separó los ingredientes activos que parecían cruciales para el éxito de aquellos programas que funcionaron. La lista de claves emocionales que los investigadores decidieron que debían cubrirse independientemente del problema específico que se debe prevenir, se interpreta con los ingredientes de la inteligencia emocional.

Según Goleman (2004) las **destrezas emocionales** incluyen:

- Autoconocimiento.
- La identificación.
- Expresión y el manejo de los sentimientos.
- El control de los impulsos.
- Las gratificaciones demoradas.
- Y el manejo del estrés y la ansiedad.

También menciona que una habilidad clave para el control de los impulsos radica en conocer la diferencia entre los sentimientos y acciones y el **aprendizaje de cómo tomar mejores decisiones emocionales mediante el control del impulso a actuar, identificando luego acciones alternativas**, y las consecuencias posteriores a la acción. Muchas aptitudes son interpersonales: la interpretación de las tendencias sociales y emocionales, el prestar atención, el ser capaces de resistir las influencias negativas, ponerse en el lugar de los otros y comprender cuál es el comportamiento adecuado para cada situación.

El concepto de la inteligencia emocional es nuevo y también es novedosa su incursión en la empresa, por lo que a Goleman le interesó investigarlo y en lo particular, es conveniente enfocarlo hacia el análisis y el estudio de las consecuencias del estrés laboral y las estrategias que permitan prevenirlo o controlarlo por medio del entrenamiento de las habilidades emocionales, sin olvidar la capacidad de motivarse y persistir frente a las adversidades o decepciones, controlar el impulso y demorar la gratificación, regular el humor y evitar que los trastornos disminuyan la capacidad de pensar, mostrar empatía y abrigar esperanzas.

Reig (2003) señala, que la inteligencia emocional es sumamente práctica como técnica de reintervención para el desarrollo de personas en las organizaciones.

En lo que se refiere a los líderes emocionalmente inteligentes, éste autor plantea que el líder debe intentar conocerse, encontrar su sentido de vida, debe estar despierto, debe saber controlar sus estados emocionales. Remarca que, para emprender una jornada laboral, en la que se tratará de alcanzar una meta, no bastan las instrucciones y los procedimientos, sino que se requiere vigilar los motivadores racionales y emocionales que permean el ambiente, porque pueden ayudar a perjudicar el proceso. Todo esto se refiere al logro paulatino de los objetivos que conforman las metas.

Si bien es cierto que se espera que los dirigentes ejecutivos de alto nivel se encuentren capacitados con competencias emocionales para controlar sus estados emocionales y reducir su propio nivel de estrés, también las expectativas a su alrededor acerca de su desempeño son muy elevadas, porque se espera que sepan conducir a los subordinados hacia el logro de los objetivos y las metas en la empresa y con relación al trabajo, por lo que se espera que contribuyan al entrenamiento o la capacitación que facilite el aprendizaje y la adquisición de las habilidades emocionales para destacar en el trabajo y prevenir el estrés que perjudica el rendimiento del trabajador y su vida; creando las condiciones y la atmósfera propicia para que eso suceda, por medio de estrategias implementadas en un programa alternativo de prevención del manejo del estrés laboral.

Por otra parte, Ryback (1998) comenta que, **lo que provoca el estrés es el sentimiento de soledad y vulnerabilidad; y las amenazas constantes: inseguridad en el trabajo debido quizás a conflictos personales seguida de la precariedad económica.** Si son crónicas pueden conducir a la muerte según un artículo publicado en 1993 en el British Medical Journal. Y que, es muy factible que el sentimiento de soledad y vulnerabilidad que se presenta en el trabajador se deba a la falta de una comunicación efectiva con sus compañeros de trabajo, con los jefes inmediatos y con los subordinados, lo que repercute en su comportamiento y sus actitudes, presentando apatía, desgano y falta de motivación. Ya que la comunicación es un factor relevante para el establecimiento de relaciones interpersonales e intrapersonales, así como para el desarrollo personal y profesional.

Ribeiro (2000), menciona que, la **comunicación eficaz** es aquella en la que conseguimos que nuestro interlocutor crea en nosotros. Y, que, **para establecer confianza en los demás, primero es indispensable creer en ti mismo y creer lo que se dice para transmitirlo con veracidad.** Ya que, una conversación tiene éxito si se logra influir en el interlocutor, al convencerlo de aquello en lo que se piensa o se desea obtener.

Este autor dice que todos somos capaces de alterar los estados mentales de los demás, lo que indica que **un mayor potencial comunicativo equivale a una mayor inteligencia interpersonal**, resultando muy importante estar dispuesto al cambio, a lo nuevo y disponer de la voluntad de aprender, considerando que las fases del conocimiento son: la ignorancia, el conocer algo y la sabiduría.

Ribeiro argumenta que un buen comunicador es, en la práctica, un profesor que transmite ideas nuevas que sean aceptadas por quienes las escuchan, y plantea como **técnicas que facilitan el proceso enseñanza-aprendizaje**, las siguientes:

1. **Producir impacto**.- Crear una interacción que produzca impacto, sorpresa, una impresión fuerte e inesperada para atraer la atención de los demás.
2. **Repetición**.- La madre del aprendizaje. Conocer e informarse no es suficiente; el conocimiento no significa acumular información: significa competencia para actuar.
3. **Utilización**.- Puesta en práctica- Aplicar y fijar los conocimientos en nuestra vida.
4. **Sabiduría**.- Se interioriza la información.

El Dr. Ribeiro opina que el **aprendizaje es un proceso que no tiene fin**, y que, el conocimiento verdadero es aquello que pasa a formar parte de nosotros. También arguye que, **para cambiar de estado mental es básico cambiar primero el pensamiento**. Puesto que, influir en los demás es una ciencia y un arte que depende fundamentalmente de la capacidad de tratar con estados mentales, con los propios y con los de la persona con quien nos comunicamos.

Si bien, **la comunicación eficaz es necesaria para establecer relaciones interpersonales**, mejorar el nivel de entendimiento entre los interlocutores es conveniente para influir en los estados mentales de los demás, por lo que se vincula con la inteligencia interpersonal para la inserción de las habilidades inherentes a la inteligencia emocional a nivel organizacional en los programas de capacitación sobre el manejo del estrés.

## 2.2 Definición de Inteligencia Emocional y clasificación de las habilidades.

A nivel organizacional existen individuos que no pueden poner orden en su vida emocional, librando batallas interiores que sabotean su capacidad de concentrarse en el trabajo y pensar con claridad. Al respecto, Goleman (2004; pág. 56) se refiere a “**las personas emocionalmente expertas** como aquellas que conocen y manejan bien sus sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás y cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones amorosas e íntimas, o en elegir las reglas tácitas que gobiernan el éxito en la política organizativa”.

Este tipo de personas con habilidades emocionales bien desarrolladas tienen más probabilidades de sentirse satisfechas y ser eficaces en su vida, dominando los hábitos mentales que favorezcan su productividad; así como también existen según Goleman, personas que no son capaces de ejercer dicho control, requiriendo ayuda o entrenamiento a **través del proceso de aprendizaje que motive el cambio en la transformación del individuo como tal y como parte integral de la empresa.**

Sin olvidar la relevancia del coeficiente intelectual, la inteligencia emocional ha tomado impulso en ésta era moderna.

Antes de definir el término de inteligencia emocional es necesario esclarecer algunas percepciones acerca del funcionamiento del cerebro en cuanto a la mente emocional y la mente racional, con la finalidad de entender mejor la estructura de los procesos mencionados, por lo que se citarán apreciaciones significativas de varios autores sobre este aspecto.

Goleman (2004) cita una **dicotomía emocional-racional donde existe un equilibrio entre ambas**, ya que la emoción alimenta e informa las operaciones de la mente racional, y esta depura la energía de entrada de las emociones. Pero la mente

emocional y la mente racional son facultades semi-independientes y, cada una refleja la operación de un circuito diferente pero interconectado del cerebro.

Por otra parte, Martin y Boeck (2004) sustentan que numerosas pruebas anatómicas y fisiológicas demuestran que pensar y sentir, es decir, **el cerebro racional y emocional forman una unidad inseparable**.

También explican que el cerebro emocional garantiza nuestra supervivencia en situaciones límite porque reconoce las situaciones de peligro y pone en marcha reacciones preorganizadas. Ocupándose a su vez, de la transformación fisiológica de los procesos del cerebro racional.

Por medio de los sentidos, el cerebro recibe las informaciones procedentes del mundo, y procesa a continuación dicha información con la ayuda de los “**programas**” (**las formas de pensar**), **que están grabadas en la mente**. Aprender cómo funciona nuestro cerebro, cómo procesa la información que recibe y cómo la transmite al mundo será una conquista de incuestionable valor para nuestra vida (Ribeiro, 2000).

De forma breve, López y González (2004) explican cómo evolucionó el cerebro hasta su configuración actual, destacando los siguientes acontecimientos para entender cómo se procesan las emociones en el cerebro:

1. - **El tallo cerebral o cerebro reptil**.- Se encarga de los procesos de supervivencia- (alimento, mecanismos de defensa e impulso sexual reproductivo).
2. – **La estructura límbica**.- Ubicada en la parte media del cerebro, por encima del tallo cerebral, que comprende centros especiales como el hipotálamo, el tálamo, el hipocampo y la amígdala; su función es procesar las emociones como la ira, la alegría, la tristeza, el miedo y el amor.
3. **La corteza cerebral o neocortex**, es la estructura más reciente, que conecta íntimamente las dos estructuras anteriores. Esta estructura fue la última en

formarse; lo que lo lleva a reflexionar sobre la relación entre sentimiento y razón. La función de la corteza es aprovechar las interconexiones para ponerlas al servicio de la experiencia. Los científicos la consideran como la parte pensante del cerebro. A esta área pertenecen funciones como pensar, planear, abstraer, crear y hablar. También permite reflexionar sobre cómo nos sentimos y la acción que debemos efectuar.

Aunque la reacción emocional es más rápida y más intensa, la corteza actúa como un freno para encontrarle sentido a una situación antes de reaccionar. En términos neurológicos, la información sensorial es conducida desde los sentidos hasta la amígdala, pasando por las interconexiones de la corteza. Este camino es el más largo, pero también puede llegar a la amígdala directamente. Esto nos permite actuar instintivamente ante el peligro.

Estos autores consideran la gran aportación de los psicólogos John Mayer de Yale, Peter Salovey de New Hampshire, y de Daniel Goleman, quienes han unido los conceptos vitales- y tradicionalmente contrapuestos- en una **nueva manera de comprender el comportamiento: la inteligencia emocional.**

Para González y López (2004; pág. 14) “**la inteligencia emocional** es la capacidad que tiene el individuo para reconocer y percibir sus sentimientos de manera apropiada y precisa, es decir, para entender, asimilar y comprender adecuadamente las emociones en el momento en que éstas se presentan. Es también la habilidad de motivarse a sí mismo; implica entender lo que sucede a nivel emocional, integrarlo con el pensamiento y ser conscientes de las consecuencias que generan los cambios emocionales”.

El neurólogo de N. Cork, Joseph E. Le Doux descubrió que el ser humano reacciona de forma emocional ante determinados estímulos externos, antes de que el neocortex pueda sacar una conclusión intelectual sobre lo sucedido. Martin y Boeck (2004) plantean que, **en situaciones de estrés el organismo secreta hormonas que bloquean la información más cualificada del neocortex a la amígdala. Las**

**reflexiones racionales ya no pueden pasar y la emoción en el sentido más literal de la palabra, bloquea el camino a la razón.** Opinan que nuestro pensamiento determina el grado de sensibilidad y profundidad con que podemos sentir; y exponen que las crisis emocionales se dan porque la amígdala se adelanta antes de que el neocortex se haga una idea clara de la situación en su totalidad y decida que rumbo tomar. **Las emociones pueden producir efectos contraproducentes en el proceso del pensamiento.**

Esto nos lleva a reflexionar acerca del papel que juegan las emociones en el proceso del pensamiento, cómo funciona el cerebro y su conocimiento para entender las manifestaciones del comportamiento; y nos conducen a enfocar nuestra atención sobre **las capacidades que concretan la competencia emocional en cinco capacidades parciales diferentes** que plantean González y López:

1. - **Reconocer las propias emociones.**
2. - **Saber manejar las propias emociones.**
3. - **Utilizar el potencial existente (fuerza de voluntad).**
4. - **Saber ponerse en el lugar de los demás.**
5. - **Crear relaciones sociales.**

Estos autores opinan que estas cualidades pueden aprenderse y desarrollarse.

Al respecto, Goleman (2004) afirma que, **la inteligencia emocional incluye el autodomínio**, el celo y la persistencia, y la capacidad de motivarse uno mismo, tener inteligencia emocional implica ser capaz, por ejemplo, de refrenar el impulso emocional: interpretar los sentimientos más íntimos del otro y manejar las relaciones de una manera fluida.

Goleman comenta la existencia de **dos mentes, una que piensa y otra que siente**. Estas dos formas diferentes de conocimiento interactúan para construir nuestra vida mental. **La mente racional** es la forma de comprensión de la que somos conscientes:

destacada por la **conciencia reflexiva, capaz de analizar y meditar**; y existe **otro sistema de conocimiento, impulsivo y poderoso**, aunque a veces ilógico: la **mente emocional**.

Existe un declive constante en el índice del control racional-emocional sobre la mente; cuanto más intenso es el sentimiento, más dominante se vuelve la mente emocional y más ineficaz la irracional.

Acerca de la evolución del cerebro, Goleman hace referencia a que **el sistema límbico refinó 2 herramientas poderosas: aprendizaje y memoria**, mejorando las reacciones con respecto a la supervivencia y la adaptación a las cambiantes demandas externas. Mientras que, la neocorteza permite la sutileza y complejidad de la vida emocional, como la **capacidad de tener sentimientos**.

Goleman (2004) argumenta que el cerebro emocional juega un papel fundamental en la arquitectura nerviosa y como raíz a partir de la cual creció el cerebro más nuevo, donde las zonas emocionales están entrelazadas a través de innumerables circuitos que ponen en comunicación todas las partes de la neocorteza; proporcionando a los centros emocionales un poder inmenso para influir en el funcionamiento del resto del cerebro, incluidos sus centros de pensamiento.

Goleman (2004) también hace referencia al descubrimiento de Le Douarin al demostrar que la amígdala tiene una posición privilegiada como centinela emocional. Su investigación demostró que las señales sensoriales del ojo y el oído viajan primero en el cerebro al tálamo y luego se dirigen hacia la neocorteza, el cerebro pensante. Le Douarin descubrió un conjunto más pequeño de neuronas que conduce directamente desde el tálamo hasta la amígdala. Dicha vía corta permite a la amígdala recibir algunas entradas directas de los sentidos y comenzar una respuesta antes de que queden plenamente registradas por la neocorteza.

Por lo que según Goleman, la amígdala puede lograr que nos pongamos en acción mientras la neocorteza despliega su propio plan de acción más refinado. La amígdala explora la experiencia, comparando lo que sucede ahora con lo que ha ocurrido en el pasado, teniendo por ende, un método asociativo para responder.

**En la memoria, la amígdala y el hipocampo trabajan de común acuerdo;** almacenando y recuperando información cada cual, en forma independiente. Puesto que mientras el hipocampo recupera la información, la amígdala decide si los datos tienen valor emocional.

Conocer el funcionamiento del cerebro, centrando la atención en las estructuras de la neocorteza y la amígdala, nos permite identificar la importancia de las emociones, la influencia de las mismas en el comportamiento y entender su relación con el pensamiento y los sentimientos que se desprenden ante determinados sucesos. De este modo, sería posible identificar qué emoción nos embarga, saber por qué reaccionamos inmediatamente, como en forma automática sin detenernos a pensar, motivados por un estímulo o un impulso que nos recuerda algo a lo que hemos aprendido a reaccionar, sin hacer un “stop” y activar el cerebro racional, conectando ambos hemisferios, derecho e izquierdo para responder o actuar.

Al respecto, según Mintzberg (1991) los científicos -en particular los neurólogos, biólogos y psicólogos- han sabido desde hace mucho tiempo que el cerebro tiene dos hemisferios distintos, además, que el hemisferio izquierdo controla los movimientos del lado derecho del cuerpo mientras que el hemisferio derecho controla los del izquierdo. Y lo que algunos de ellos han descubierto, es que los hemisferios están especializados de una manera esencial.

Este autor, argumenta que en el **hemisferio izquierdo** (exceptuando a muchos zurdos) **el modo de operación es lineal**, procesando la información secuencialmente, una porción detrás de la otra; **donde la facultad más obvia de éste hemisferio es el lenguaje**. En contraste, el **hemisferio derecho** parece estar **especializado en el**

**proceso simultáneo**, opera de forma más integradora, relacional, percibe sensaciones, genera “corazonadas” y **motiva la intuición**. Todo esto, **parece indicar que la emoción pudiera ser una función del hemisferio derecho**.

Especialistas en creatividad también mencionan el papel de los “hemisferios cerebrales”. Manjaro (1998) plantea que, en las dos últimas décadas se ha descubierto que cada lado del cerebro efectúa diferentes procesos mentales: el lado izquierdo: la lógica, el razonamiento, el análisis, la linealidad; el lado derecho: la imaginación, ensañaciones, emociones y el reconocimiento de formas.

Si bien es cierto, podemos aprender a ejercer autocontrol y a manejar o dar flujo a la emoción negativa si la identificamos y la detectamos, canalizándola a través de las estrategias que facilitan las competencias emocionales.

Al hecho de que el sentimiento es anterior al pensamiento, según Goleman, Le Doux, lo denomina “**emoción precognitiva**”; donde si la amígdala siente que emerge un modelo sensorial de significado, llega rápidamente a una conclusión, desencadenando sus reacciones antes de confirmar una evidencia; lo que explica por que aún somos esclavos de las emociones más explosivas.

Dice Goleman que, cuando una emoción entra en acción, momentos después los lóbulos prefrontales (que se encuentran exactamente detrás de la frente) ejecutan lo que representa una relación riesgo/beneficio de infinitas reacciones posibles, y apostando a una de ellas como la mejor.

A su vez, explica que los “**asaltos emocionales**” implican dos dinámicas: la puesta en función de la amígdala y una imposibilidad de activar los procesos neocorticales que normalmente mantienen el equilibrio emocional.

Y, menciona que **el interruptor que desconecta la emoción perturbadora parece ser el lóbulo prefrontal izquierdo**, que actúa como termostato nervioso, regulando las emociones desagradables. **El lóbulo prefrontal derecho es un asiento de**

**sentimientos negativos** como el temor y la agresión, mientras que el lóbulo izquierdo controla las emociones no elaboradas, probablemente inhibiendo el lóbulo derecho.

Goleman (2004) comenta que **la corteza prefrontal es la responsable de la “memoria operativa”** (la capacidad de atención que toma en cuenta los datos esenciales para completar una tarea o un problema determinado). Cuando nos sentimos emocionalmente alterados decimos que no podemos “pensar correctamente”, y la perturbación emocional constante puede crear carencias en las capacidades intelectuales de un niño, deteriorando la capacidad de aprender.

Goleman destaca la opinión del Dr. Antonio Damasio –neurólogo de la Facultad de Medicina de la Univ. De Iowa, quien toma la postura contra-intuitiva de que los sentimientos son típicamente indispensables para las decisiones racionales; mostrando la dirección correcta, donde se utilice mejor la pura lógica. Concluyendo que **el cerebro emocional está tan comprometido con el razonamiento como lo está el cerebro pensante.**

Estas exposiciones conducen al planteamiento de la inteligencia y cuáles son las connotaciones relevantes en la actualidad acerca de su relación con el control emocional, para comprender mejor las habilidades de las competencias emocionales propuestas por Goleman y su aplicación en el ámbito laboral.

Por su parte, el Dr. Ribeiro (2003; pág. 127) conceptualiza a la “inteligencia como la facultad de aprender, aprehender, comprender, percepción, intelecto, adaptación, capacidad, resolución, penetración, agudeza, destreza, perspicacia y reestructuración. Menciona que etimológicamente, inteligencia es la capacidad de hacer distinciones, volviendo visible lo invisible, y con ello, permitiendo intervenciones, del hombre en el medio en que vive”.

Continúa diciendo que **el término inteligencia significa inter (entre) y ligere (escoger) que se entiende como: escoger entre una cosa.** De aquí que la facultad de ser inteligente derive en la inteligencia en potencia, porque la inteligencia puede ser

estimulada, desarrollada, aprendida y enseñada. Entonces la voluntad de ser más inteligente es el límite. Y ante la incógnita: ¿la inteligencia es hereditaria? Menciona que el brasileño Luis Mechado, autor de descubre y use su inteligencia emocional, se muestra enfático al afirmar que **es hereditaria la facultad de ser inteligente, no la inteligencia en sí.**

Ribeiro (2003), reconoce la labor de Gardner Howard, psicólogo y profesor de la facultad de ciencias de la educación de Harvard al revolucionar el concepto de inteligencia con las de inteligencias múltiples exponiendo ocho tipos de inteligencias:

1. **Inteligencia lingüística:** Sensibilidad lingüística.

Lectura.

Escritura.

Lenguaje.

2. **Inteligencia lógica-matemática:** Solución de problemas.

Cálculos.

3. **Inteligencia espacial:** Imaginación.

Diseño artístico.

Construcción.

4. **Inteligencia musical:** Habilidad musical.

Habilidad vocal.

Habilidad instrumental.

Apreciación musical.

5. **Inteligencia corporal:** Actividad física.

Danza.

Trabajos manuales.

6. **Inteligencia interpersonal:** Comprensión.

Relación.

Liderazgo.

Resolver problemas y ejercer influencia.

7. **Inteligencia intrapersonal:** Autoconocimiento.

Consciencia de metas.

Administración de los sentimientos.

Administración de los comportamientos.

8. **Inteligencia naturalista:** Cuidados con los animales.

Cuidados con las plantas.

Ciencia.

Además, Ribeiro expone que Gardner también plantea otros tipos de inteligencia, tales como: las mentales (neocortex), las emocionales (sistema límbico) y las del comportamiento (cerebro reptiliano) donde se describen:

1. **Inteligencias Mentales:** Inteligencia racional.

Inteligencia asociativa.

Inteligencia espacial.

Inteligencia intuitiva.

2. **Inteligencia Emocional:** Inteligencia afectiva.

Inteligencia de los estados de ánimo.

Inteligencia de la motivación.

3. **Inteligencia del Comportamiento:** Inteligencia básica.

Inteligencia de los patrones.

Inteligencia de los parámetros.

Gardner en 1983 define a la **inteligencia** como: la **capacidad para resolver problemas o crear productos que son valorados en uno o más escenarios culturales**. Y su teoría de las inteligencias múltiples sugiere que todas las personas poseen tipos diferentes que operan en grados variados, dependiendo del perfil individual de la inteligencia de cada uno.

Goleman (2004) también reconoce el trabajo realizado por Gardner, exponiendo, desde su perspectiva que, la clasificación de las inteligencias múltiples es una cifra arbitraria porque **no existe un número mágico para la multiplicidad de los talentos humanos.**

Goleman destaca que, **Gardner definió a la inteligencia interpersonal como la capacidad para comprender a los demás, qué los motiva, cómo operan y cómo trabajar cooperativamente con ellos.** La inteligencia interpersonal es la capacidad de formar un modelo preciso y realista de uno mismo y ser capaz de usar ese modelo para operar eficazmente en la vida.

Este autor también considera importante la aportación de Sternberg y Salovey sobre la Inteligencia emocional complementándola en función de lo que hace falta para alcanzar el éxito en la vida; donde Salovey incluye las inteligencias emocionales de Gardner en su definición básica de inteligencia emocional, ampliando estas capacidades a cinco esferas principales:

1. **Reconocer las propias emociones:** La conciencia de uno mismo -reconocer un sentimiento mientras ocurre- es la clave de la inteligencia emocional.
2. **Manejar las emociones:** Manejar los sentimientos para que sean adecuados es la capacidad que se basa en la conciencia de uno mismo.
3. **La propia motivación:** Ordenar las emociones al servicio de un objetivo esencial para prestar atención para la automotivación, el dominio, y la creatividad.
4. **Reconocer emociones en los demás:** La empatía es la “habilidad” fundamental de las personas.
5. **Manejar las relaciones:** El arte de las relaciones es, la habilidad de manejar las emociones de los demás.

Estas son las habilidades que rodean la popularidad, el liderazgo y la eficacia interpersonal. A los individuos que se destacan en todo lo que dependa de la interacción serena con los demás; son denominados “**estrellas sociales**”. En su obra

sobre la medición de la inteligencia emocional, Wood y Tolley (2006) destacan las siguientes áreas de la inteligencia emocional:

1. **Autorregulación**: Ser capaz de manejar y controlar tu propio estado emocional.
2. **Autoconsciencia**: Conocerse a sí mismo y saber lo que dicen las emociones.
3. **Motivación**: Canalizar las emociones para alcanzar las metas.
4. **Empatía**: Reconocer y leer emociones en los demás.
5. **Habilidades sociales**: Relacionarse con los demás e influir en ellos.

La forma como se aborda cada una se explica por estos autores en el siguiente recuadro:

1. **Autorregulación**:

Posponer los juicios y refrenar los impulsos.

Dejar el problema; alejarse de él.

Expresarse de manera asertiva, no agresiva.

Ser flexible, fluir; no forzar las cosas.

Manejar la comunicación verbal.

2. **Autoconsciencia**:

Respetarse a sí mismo.

Ser positivo.

3. **Motivación**:

Luchar por mejorar y alcanzar estándares altos.

Comprometerse para alcanzar metas.

Tomar la iniciativa y aprovechar las oportunidades.

Ser optimista, incluso ante la adversidad.

4. **Empatía**:

Ser sensible hacia los demás y comprenderlos.

Convertir necesidades e intereses de otros en punto de referencia.

Fomentar el desarrollo de otras personas.

Estar en armonía con lo social y lo político.

#### 5. **Habilidades sociales:**

Desarrollar y mantener relaciones interpersonales.

Comunicarse con los demás.

Trabajar con otras personas.

Por otra parte, Carrillo (2001) visualiza la inteligencia emocional como toda actividad productiva y social que requiere y desarrolla diversas habilidades:

1. **Autoconsciencia.**
2. **Optimismo.**
3. **Autoestima.**
4. **Control emocional.**
5. **Manejo de conflictos.**
6. **Capacidad de comunicación.**
7. **Liderazgo.**
8. **Trabajo en equipo.**
9. **Empatía.**

Carrillo (2001) trata el tema de la inteligencia emocional enfocada hacia la motivación, estudiando las actitudes que se presentan ante las situaciones cotidianas, analizando los valores que articulan nuestra motivación y define a la “**inteligencia motivacional**” como la capacidad de hacer funcionar, por uno mismo, el propio potencial: originando, manteniendo y finalizando comportamientos responsables, conscientes y éticamente asumidos por el sujeto. Esto le permite, una mayor comprensión de sí mismo (autoconocimiento).

La inteligencia emocional viene a ser entonces, el conjunto de competencias que determinan el comportamiento de un individuo, sus reacciones, su estilo de afrontar la vida y de comunicarse. (Seltzer, 2005)

López y González (2004) comentan que la inteligencia emocional comprende dos grandes tipos de habilidades:

1. **Habilidades intrapersonales (o personales):** Orientadas a reconocer conscientemente las emociones, identificar los sentimientos y ser capaces de verbalizarlos. Todo esto permitirá estar más preparados para controlar los sentimientos y evitar dejarse arrastrar por ellos. Estas habilidades incluyen a su vez, las siguientes habilidades:

- **Autoconocimiento:** Es básica para alcanzar una mayor consciencia emocional; implica conocer el lenguaje del cuerpo con las emociones y sus diferentes manifestaciones.
- **Autorregulación:** Capacidad de dirigir y manejar las emociones eficazmente.
- **Automotivación:** Es el recurso necesario para enfrentar la crisis, es decir, ser capaz de evitar los sentimientos negativos, aceptar la frustración y tener expectativas realistas, así como una actitud objetiva como humor, creatividad e iniciativa.

2. **Habilidades interpersonales (o sociales):** Incluyen la siguiente habilidad:

- **Empatía:** Capacidad para entender, aceptar y respetar las emociones del otro; la capacidad de no dejarse contagiar por las emociones del otro; saber mantener la independencia para resolver los problemas en conjunto.

Goleman (1999) opina que las habilidades son competencias emocionales que caracterizan a las personas efectivas y define a la **competencia** como un **rasgo personal o un conjunto de hábitos que llevan un desempeño laboral superior o más eficaz** o, por decirlo de otro modo, una habilidad que aumenta el valor económico del esfuerzo que una persona realiza en el mundo laboral.

López y González (2004) dicen que las habilidades emocionales como todas las habilidades requieren de experiencia y práctica para su fortalecimiento.

Martin y Boeck (2004) en relación al manejo de emociones y la inteligencia emocional mencionan el modelo actual de los psicólogos llamado **meta-modd** que implica sensibilidad ante las propias emociones. Observar las emociones desde afuera como observador objetivo y neutral, que no emite juicios de valor.

Estos autores hacen referencia a un estudio realizado por la psicóloga Marilyn Ferguson con 145 personas visionarias con cualidades como una extraordinaria concentración y capacidad de atención, la falta de prejuicios, intuición y el prestar atención a la voz interior. También comentan que la autorregulación emocional es un trabajo que debe realizarse todo el día esforzándose por regularlas y equilibrarlas si vemos a las emociones como un potencial y no solo una debilidad.

Martin y Boeck proponen cultivar la vida emocional poniendo atención a las emociones y el estado de ánimo con las siguientes propuestas:

1. Deje de interpretar las emociones y someterlas a censura.
2. Acostúmbrese a prestar atención a las señales emocionales.
3. Averigüe qué desencadena la señal emocional.

Tal parece que la inteligencia emocional se basa como punto de partida principalmente en el autoconocimiento, lo que eleva al individuo a aceptar que tiene sentimientos y emociones que moldean el comportamiento.

Es necesario identificar si la emoción es positiva o negativa para aprender a trabajarla o manejarla con la autorregulación y entender el flujo de la emoción para canalizarla positivamente, aprendiendo a eliminar los sentimientos negativos cambiándolos por pensamientos y sentimientos positivos; ya que ambos: pensamientos y sentimientos

van a la par y generan diferentes emociones. **La idea es tener un nivel elevado de autocontrol o control emocional.**

Los procesos de aprendizaje de nuevas habilidades de la inteligencia emocional implican el tener consciencia de los propios sentimientos en el momento en que se experimentan.

Goleman (2004) describe que los psicólogos utilizan el término meta cognición para referirse a una consciencia del proceso de pensamiento, y meta humor para referirse a la consciencia de las propias emociones. Pero, Goleman prefiere la expresión: “**conciencia de uno mismo**” (self-awareness), en el sentido de una atención progresiva a los propios estados internos. La **auto-observación** permite una consciencia ecuánime de sentimientos apasionados o turbulentos.

Para este autor, consciencia de uno mismo significa ser consciente de nuestro humor y de nuestras ideas sobre ese “humor”, según palabras de John Mayer quien con Salovey formuló la teoría de la inteligencia emocional.

- **Conscientes de sí mismos**: Conscientes de sus humores cuando se presentan. Poseen cierta sofisticación con relación a su vida emocional. Son independientes y están seguros de sus propios límites, poseen una buena salud psicológica y tienen una visión positiva de la vida.
- **Sumergido**: Constantemente se sienten empantanados en sus emociones e incapacidades de librarse de ellas, como si el humor los dominara. Son volubles y no son conscientes de sus sentimientos. Se sienten abrumados y emocionalmente descontrolados.
- **Aceptador**: Aún cuando suelen ser personas claras y respecto a lo que sienten, también tienen tendencia a aceptar sus humores y no tratan de cambiarlos. Suelen ser personas depresivas que se resignan a su desesperación.

Goleman comenta que cuando las emociones entorpecen la concentración, se paraliza la capacidad mental cognitiva que los científicos denominan “**memoria activa**”, la capacidad de retener en la mente toda la información que atañe a la tarea que se está realizando. Por lo que al parecer, los que cuentan con un nivel competitivo más elevado de aquellos que poseen una capacidad aproximadamente igual es el grado en el que, tras un inicio temprano, pueden perseguir durante años y años una ardua rutina de entrenamiento. Y esa obstinación depende de los rasgos emocionales -el entusiasmo y la persistencia ante los contratiempos-, por encima de todo lo demás.

Dado que, las emociones entorpecen o favorecen nuestra capacidad de pensar y planificar, para llevar a cabo el entrenamiento de una meta distante, para resolver problemas y conflictos, definen el límite de nuestra capacidad para utilizar nuestras habilidades innatas, determinando nuestro desempeño en la vida. Por lo que la inteligencia emocional es una aptitud superior, una capacidad que afecta profundamente a todas las otras habilidades facilitándolas o interfiriéndolas.

**La inteligencia emocional se basa en el principio de las habilidades que ayudan o facilitan el manejo de las emociones**, por lo que es fundamental entender ¿qué es una emoción? y cómo se manifiesta para poder generar el mecanismo o la estrategia para lograr frenar el impulso haciendo un “stop” del pensamiento o sentimiento y controlar la emoción, principalmente, la que es negativa, destructiva y que genera angustia o ansiedad porque es bien sabido que la ansiedad mina el intelecto. De aquí se deriva la importancia de la inteligencia emocional y el control emocional para reducir el nivel de estrés cuando éste es agudo o crónico y perjudica la salud integral del individuo.

### **2.3 Definición de emoción y emociones más frecuentes en el trabajo.**

Actualmente, se da prioridad al estado de ánimo o al humor que se percibe de uno mismo o de los demás. Se ha llegado al punto de reconocer la importancia acerca del estado emocional en el que nos encontramos, principalmente cuando acudimos a una

consulta médica debida a un problema de salud que pudo desencadenarse por la tensión emocional o los niveles de estrés tan elevados que se tienen de forma continua.

El estrés laboral tiene implicaciones en el estado anímico de la persona como se mencionó en el capítulo anterior; motivo por el cual es preciso comprender qué es la emoción y conocer cuáles son las emociones que se encuentran con mayor frecuencia en el ámbito laboral, si pretendemos emplear las habilidades de la inteligencia emocional para mejorar las condiciones externas e internas, tanto de la organización en sí, como de los trabajadores en general.

Para Sky (2004) la energía que se mueve en nosotros incluye el sentimiento; ésta energía en movimiento es la **emoción**. Opina que la experiencia que se tiene acerca de que una emoción se positiva o negativa siempre surge de las percepciones y de las reacciones elegidas. Plantea que se pueden emplear los términos “fácil” o “difícil” para describir la experiencia inmediata de cualquier emoción, dependiendo del nivel de aceptación de la situación y de la emoción misma. Y, describe dos tipos de percepción en lugar de catalogar a la emoción como positiva o negativa:

1. Se siente que **las emociones son “difíciles” debido a la incapacidad para aceptar la realidad inmediata**. Las energías empleadas luchan por moverse en el interior de una “**matriz psicoenergética**”, **de rechazo, resistencia y negación**.
2. Por el contrario, **se experimentan con facilidad las emociones que se consideran positivas**, por que ocurren durante situaciones percibidas como aceptables o favorables. Se mueven en una “**matriz psicoenergética de apertura**” (**placer-deseo**).

Sky plantea que, la naturaleza de la reacción determina como se utilizan las energías vitales. Lo que modifica la cantidad y la calidad de la energía emocional que se mueve en el interior. Por lo que, “sentirse bien” proviene de la aceptación de lo que sucede incluyendo el movimiento de energías vitales que se presentan. Alegría, paz, fe,

confianza, esperanza, devoción, compromiso, inspiración, éxtasis, afecto, compasión, amor; cada una tiene lugar con un movimiento tangible de la energía vital que nos complace.

Mientras que, Doris y Boeck (2004) cuestionan el ¿para qué necesitamos las emociones?, exponiendo las siguientes razones como respuesta a dicha incógnita:

1. Para reaccionar con rapidez y ante acontecimientos inesperados.
2. Para tomar decisiones con prontitud y seguridad.
3. Para comunicarnos de forma no verbal con otras personas.

Estos autores plantean que las emociones determinan en qué medida activamos nuestro potencial mental: además de un coeficiente intelectual lo más elevado posible, se necesitan cualidades como constancia y optimismo. **Nuestro pensamiento determina el grado de sensibilidad y profundidad con que podemos sentir.**

También argumentan que el **reprimir la emoción lleva a un trastorno de las capacidades emocionales de percepción y a nivel vivencial**; mientras que, apaciguar la emoción implica dominio y control para modificar la situación que se presenta.

Comentan que el término “emoción” procede del latín **emovere (moverse hacia fuera)**. Además de que las personas inteligentes desde un punto de vista emocional no se dejan arrastrar por sus emociones, sino que utilizan ésta energía desencadenada para desarrollar nuevas competencias, fortalecer su autoconfianza y asumir riesgos.

Referente a la **competencia emocional**, los psicólogos hablan de “**flow**”, que es un estado de felicidad que produce la intensa dedicación a una tarea y que hace olvidar el espacio y el tiempo. Las experiencias de “flow” requieren de la capacidad, el conocimiento y la obsoleta identificación como un desafío. Estas experiencias presuponen que aquello que se hace es cautivador.

Es importante **dosificar la emoción**, ya que, cuanto mayor es la competencia social, mejor se adaptan las emociones a los “**esquemas emocionales**” o reglas de expresión aceptables en un contexto social determinado.

También coinciden con Goleman al plantear que existen personas “**disémicas**” que carecen entre otras cosas, de competencia en tres ámbitos en los que las personas que si tienen aptitudes sociales son brillantes: sensibilidad, para las señales corporales propias o ajenas, dosificación adecuada de las emociones y sincronización de las propias emociones con las del interlocutor.

Según Carrillo (2001) las emociones son fuente de riqueza, de aprendizaje, de motivación y lo que sentimos; lo que somos; lo que nos gusta o nos disgusta; lo que deseamos; lo que rehuímos; lo que necesitamos y lo que pensamos. La naturaleza de las emociones nos permite elegir las y hacernos responsables de ellas. El ánimo positivo, nos inunda de motivación para proyectarse hacia una vida de calidad. Plantea que, **las emociones son el resultado de nuestras percepciones acerca de los hechos y circunstancias que enfrentamos.**

Carrillo (2001; pág. 151) define a las **emociones** como: “estados afectivos resultantes de la percepción, que se acompañan de reacciones fisiológicas y tienen la capacidad de despertar, sostener y dirigir conductas específicas”.

Menciona como **dimensiones de la emoción** las siguientes:

1. **Aspecto cognitivo-subjetivo**: Ideas y percepciones o formas de ver, escuchar, sentir e interpretar los acontecimientos.
2. **Aspecto fisiológico**: Todos los cambios en el nivel corporal (sistema cardiovascular y respiratorio, actividad ocular, tono muscular y piel).
3. **Aspecto funcional**: La utilidad que tienen las emociones que experimentamos.
4. **Aspecto expresivo**: Las expresiones faciales, la mirada y las posturas corporales.

Para Carrillo (2001) las emociones cumplen la función de prepararnos para responder apropiadamente a cada situación. Ya que, gracias a las expresiones emocionales:

- Comunicas a los otros como te sientes.
- Controlas la manera en que los demás reaccionan ante ti.
- Facilitas la interacción con otras personas.

Las emociones manifiestan los sentimientos que nos embargan y que son el reflejo de los estados de ánimo en que nos encontramos; a veces suceden de forma tan espontánea que no las podemos ocultar; sin embargo, sería ideal que, al aplicar de manera consciente el autoconocimiento; si aprendemos a identificarlas y reconocerlas podemos autorregularlas y dosificarlas; a darles un flujo emocional positivo al canalizarlas mejor e impedir que nos afecten de cualquier modo repercutiendo en nuestro estado de salud integral.

El término “**sentirse bien**” puede interpretarse de muchas maneras, una de ellas podría ser: que depende de la aceptación que se tenga de lo que suceda, incluyendo el movimiento de energías vitales que se presenten, como lo expuso el Dr. Sky anteriormente.

Estas afirmaciones nos permiten visualizar que **nosotros podemos llegar a tener la capacidad de manejar y controlar las emociones dependiendo del cauce que les demos al sentir el flujo de las mismas** y proyectarlas como actitudes o conductas positivas, percibiendo los acontecimientos con claridad y utilizando como herramientas las habilidades de la inteligencia emocional.

A éste proceso se le podría denominar “**excelencia emocional**” que desde la perspectiva de Ribeiro (2003; pág. 173) se puede manifestar por:

- Hacer lo que es correcto a la primera.
- Hacer lo que sea necesario para el bien del individuo.
- Tener una condición de supervivencia.

- Surge de la suma sinérgica de una parte interna (excelencia intrapersonal) y una externa (excelencia interpersonal). Ambas son interdependientes y esenciales para alcanzar la excelencia emocional.

También comenta que “la **excelencia intrapersonal**” es el **resultado de la integración cerebral (hemisferio izquierdo y derecho)**, la energía vital circulando con fluidez por el cuerpo y la participación congruente de los órganos de los sentidos.

Los ingredientes de la excelencia intrapersonal son:

- Integración cerebral.
- Visualización creativa.
- Diálogo interno positivo.
- Postura corporal adecuada al flujo bioenergético.

Y sus componentes son:

- **Visual:** Consciencia del **evento significativo** que se ha vivido y se almacenó en la memoria.
- **Auditiva:** Se obtiene mediante un “**diálogo interno**” (self talk) que incluye palabras como fuerza de anclaje de una energía firme y positiva.
- **Sinestésica:** Se obtiene gracias a una **postura corporal correcta, que permita que fluya la energía vital**. Refuerza la conexión mente-cuerpo.

En lo que respecta a la “excelencia interpersonal”, Ribeiro (2003) comenta que **la comunicación se da en tres niveles:**

1. **Boca-oído:** Con actitud pasiva; uno habla y el otro “**oye**” sin escuchar.
2. **Cerebro-cerebro:** Se da en “**raport**” (en sintonía, en la misma longitud de onda cerebral) Nivel de comunicación eficiente con interacción entre los interlocutores.
3. **Corazón –corazón:** Sucede cuando **la empatía y la amistad se manifiestan entre comunicador y receptor.**

Ribeiro expresa que **la excelencia de una empresa es la suma de las excelencias emocionales de los miembros de la misma. Crear y conservar la excelencia emocional entre los miembros debe ser prioridad máxima en toda la organización** interesada en la supervivencia y el crecimiento ante la globalización, caracterizada por su complejidad, su velocidad y su incertidumbre.

Según la Dra. Seltzer (2005) las emociones básicas que se conocen son:

- Ira.
- Miedo.
- Felicidad.
- Amor.
- Sorpresa.
- Disgusto.
- Tristeza.

Este tipo de emociones son las que se reconocen con mayor frecuencia en todos los ámbitos de la vida.

Cuando se trata el tema de las emociones más frecuentes en el ámbito laboral, las cuales son precursoras de los niveles elevados de estrés, surge la inquietud por el concepto de la autorregulación de dichas emociones, lo que significa para Wood y Tolley (2006) ser capaz de manejar y controlar tus estados emocionales; las palabras clave son: "**manejo y control**". Donde el secreto estriba en trabajar con tus sentimientos y **ante la capacidad de encontrar una perspectiva que te sacuda la irritabilidad, el abatimiento o la ansiedad paralizadora.**

Opinan que la práctica del autocontrol en el trabajo implica ser capaz de manejar las emociones para facilitar las tareas que se realicen en lugar de interferir con ellas. Por lo que es necesario **actuar concienzudamente y asumir la responsabilidad del desempeño laboral.**

Entonces, manejar los sentimientos para comportarnos de manera adecuada (autorregulación) es una habilidad que se fundamenta en el conocimiento del yo (autoconciencia). Quienes tienen la capacidad de leer sus propias emociones, también serán capaces de leer las emociones de los demás (empatía).

Para Wood y Tolley (2006) **autorregular significa no perder el control**. Al perderlo se experimenta una desagradable sensación de molestia y destemplanza. En el trabajo, quienes tienen un desempeño notablemente inferior a su potencial tienen las siguientes conductas: falta de consideración; culpan a los demás; llegan tarde; se van temprano; son desafiantes; buscan pleitos; se rehúsan a respetar a los demás y llevan las reglas al límite. Todas estas conductas entran en la categoría de “desplantes”. Las personas que suelen hacer desplantes están en guerra con ellas mismas pues sus sentimientos están descompuestos, se encuentran emocionalmente desconectadas.

Seltzer (2005) aborda la inteligencia emocional en el mundo laboral destacando que las emociones más frecuentes en éste ámbito son:

- Satisfacción.
- Entusiasmo.
- Confianza.
- Alegría.
- Enojo.
- Miedo.
- Decepción.
- Ansiedad.
- Preocupación.
- Frustración.
- Culpa.
- Tristeza.

Esta autora comenta que las emociones no son positivas ni negativas, sino que se les atribuye esa connotación según el significado que se les adjudique. Ya se ha dicho que el enojo es una de las emociones que se presentan con mayor frecuencia en el trabajo y esta emoción resulta perturbadora cuando afecta la memoria, los niveles de creatividad y debilita la concentración. Quienes aprenden a manejar el enojo suelen ser más exitosos que los que no saben hacerlo. Los efectos del enojo pueden manifestarse en adicciones, enfermedades cardiovasculares y migrañas, entre otros.

Reig (2003) plantea que **el control de las emociones antieficacia** (envidias, celos, rivalidades, enojos, que impulsan el deseo de bloquear los procesos laborales de los demás sin ver que al bloquearlos se bloquea la eficacia de la comunidad) **garantiza la eficacia**.

Es un hecho pensar que la mayoría de las **emociones negativas** que Reig describe **como antieficacia** se manifiestan continuamente como **ira, afectando las relaciones interpersonales**.

Al deterioro en las relaciones interpersonales, Ribeiro (2003), lo conceptualiza dentro de una:

- **Disonancia cognitiva:** Antagonismo entre lo racional y lo emocional que conlleva a la racionalización (justificación) y culpabilización en otros.
- **Racionalización:** Perjudica muchísimo el rendimiento y la competitividad de un grupo. Impide la excelencia emocional.

El Dr. Codina (2005) director del centro de estudios de técnicas de dirección de la Facultad de Contabilidad y Finanzas de la Habana señala que los investigadores descubrieron más detalles fisiológicos acerca de cómo cada emoción prepara al organismo para una clase de respuesta diferente. Con la ira, la sangre fluye a las manos por lo que resulta fácil tomar un objeto para golpear al otro; el ritmo cardíaco se eleva y el aumento de la adrenalina genera un ritmo de energía más fuerte para generar una acción vigorosa. En estos tiempos difíciles

de la globalización, ningún trabajador tiene la seguridad de permanencia en el empleo, lo que genera miedo, aprehensión y confusión. Por lo que **el nuevo entorno donde se desenvuelven las empresas se caracteriza por la inseguridad y la inestabilidad, lo que demanda nuevas habilidades.**

Goleman (1999) opina que **entre todas las relaciones que establecemos en nuestro entorno laboral, la que mantenemos con nuestro jefe o supervisor tiene un mayor impacto sobre nuestra salud física y emocional.** Y que, un día nefasto en la oficina no implica ningún problema, pero un conflicto persistente con un superior es una circunstancia lo suficientemente estresante que mina la resistencia psicológica del individuo.

Los problemas emocionales pueden tener efectos en los empleados y empleadores. Tales afecciones pueden ir desde un distrés interno escondido, hasta uno emocional, obviamente visible como el abuso de drogas y problemas de comportamiento- que en el centro laboral, pueden tener consecuencias en lo moral, la productividad, el ausentismo, la efectividad ejecutiva y en el funcionamiento de la organización.

Si el individuo se siente a gusto en el trabajo porque los compañeros son agradables, el rendimiento será mayor; pero si sucede lo contrario, las emociones negativas frenan el desempeño como cuando hay enojo con el jefe, al trabajador le cuesta más esfuerzo implicarse en sus labores y comete más errores durante la jornada laboral (Martin y Boeck, 2004).

Estos autores señalan que lo único que consiguen los jefes enfurecidos es que se les tenga miedo o se les considere como "ridículos" y solamente cuando disminuye la adrenalina es posible hablar del problema constructivamente. **Para apaciguar la cólera**, Martin y Boeck recomiendan:

1. Distanciarse transitoriamente de la persona que desencadena la indignación.
2. Interrumpir la cadena de pensamientos que alimenta la cólera, buscar una distracción.

3. Realizar alguna actividad deportiva.
4. Utilizar técnicas de relajación.

Es importante **renunciar a los ataques personales** porque en este estado emocional el trabajador no prestará atención a la crítica objetiva, pues a largo plazo, quedan sentimientos de amargura; disminuyendo la predisposición al trabajo y la identificación con la empresa. Resulta primordial, **reforzar el sentimiento de autoestima del empleado con el reconocimiento**, ya que las alabanzas estimulan la buena predisposición ante el esfuerzo, mucho más que los reproches. Un supervisor competente desde el punto de vista emocional también sabrá indicar al empleado estrategias para la solución del problema (Martin y Boeck, 2004).

“Los pensamientos suelen mezclarse con las emociones e incluso con las sensaciones. Atender los pensamientos permite purgar la mente” (Teruel 2004: pág. 112).

Por su parte, Ryback (1998) describe que **la falta de habilidades de comunicación en el centro de trabajo** puede conducir a frustraciones, cuya consecuencia es la **ira crónica**, ya que si ésta persiste por un tiempo prolongado, puede generar trastornos cardíacos y llegar hasta la muerte a una edad temprana. Estos sucesos actualmente son comunes en diversos empleados, que en el desempeño de sus labores sufren de un infarto masivo al miocardio y mueren consecuentemente sin tiempo de resucitación, inexplicablemente.

Goleman (2002) enfatiza que los vínculos anatómicos recientemente descubiertos entre el cerebro y el cuerpo que conectan el estado mental con la salud física; los centros emocionales desempeñan el papel crítico pues tienen la red más rica en conexiones con el sistema inmunológico y cardiovascular. Estos vínculos explican por qué los sentimientos inquietantes (tristeza, frustración, enojo, tensión, ansiedad intensa) duplican el riesgo de que un cardíaco pueda sufrir una peligrosa disminución del flujo de sangre al corazón pocas horas después de experimentar esos sentimientos. Estas disminuciones, pueden en ocasiones, provocar un ataque cardíaco.

Acerca de los efectos del estrés, Ryback hace referencia al **ausentismo**, ya que el trabajador estresado se enfermará o faltará para huir de la presión, porque el estrés provoca desgaste fisiológico por la producción de hormonas (adrenalina y cortisol) debilitando el sistema inmunológico, reduciendo y desapareciendo la energía productiva. Aunado a la carga emocional negativa que se da en el empleado cuando se presentan emociones negativas motivadas por la desilusión, cuando no se cumplen las expectativas que se tenían en determinado empleo o se desenvuelve en un ambiente hostil donde se interactúa con compañeros de trabajo carentes de habilidades de inteligencia emocional a los que algunos autores denominan “**analfabetas emocionales**”.

De aquí que Goleman (2002; pág. 43) “define la **aptitud emocional** como una **capacidad aprendida, basada en la inteligencia emocional, que origina un desempeño laboral sobresaliente**”.

La inteligencia emocional determina el potencial para aprender las habilidades prácticas que se basan en las cinco capacidades: autoconocimiento, motivación, autorregulación, empatía y destreza para las relaciones; la aptitud emocional muestra qué proporción de ese potencial se ha empleado en las facultades que se emplean en el trabajo. Por lo que, asegura que una elevada inteligencia emocional no garantiza que el empleado haya aprendido las aptitudes emocionales que interesan para el trabajo; sino que solo tiene un alto potencial para adquirirlas. Ya que las aptitudes emocionales se arraciman en grupos, cada uno basado en una facultad de inteligencia emocional subyacente; que son vitales para que se adquieran las aptitudes necesarias para triunfar en el trabajo, por ejemplo: aún cuando sea eficiente en habilidades sociales, puede resultar inepto para persuadir o inspirar a otros, dirigir equipos o producir el cambio.

Goleman (2002) hace una diferencia en cuanto a la forma en que los trabajadores responden ante una situación estresante, que puede ser una amenaza devastadora para algunos, mientras que para otros puede ser un desafío vigorizante. Afirma que,

con debidos recursos emocionales, lo que parece amenazador puede enfrentarse con energía, hasta con entusiasmo.

Todo depende de la percepción del trabajador dentro de la organización. Aquí surge el planteamiento de los sentimientos dentro de la organización, si se contempla a las organizaciones como entidades vivas como lo expone Fernández (2005; pág. 34), cuando expresa que ahora se trata de encontrar caminos que pongan a disposición de todos los implicados en la empresa mecanismos que faciliten el desarrollo integral de las personas a la vez que las organizaciones también alcanzan sus fines. Define a los **sentimientos** como el “conjunto de reacciones -corporales y psíquicas a un mismo tiempo, aunque a veces se manifiesten únicamente en una de las dos dimensiones- no sometidas inicialmente a la razón”.

Y clasifica a los sentimientos en tres tipos:

1. Meras reacciones corporales a estímulos externos o internos como frío-calor; tensión en el trabajo o en las relaciones personales.
2. Respuestas psíquicas como miedo, alegría, depresión, temor, entusiasmo o depresión.
3. Parte de la afectividad que alcanza la persona en su psique.

Fernández (2005) considera que los sentimientos admiten cierta “**gestión personalizada**”, sin embargo, comenta que hablar de un cierto control de los sentimientos suena a manipulación extemporánea porque cada persona intenta gestionar sus sentimientos de la forma más adecuada, conforme a sus circunstancias. También plantea la diferencia entre los sentimientos y emociones, presentando la definición de cada término en el diccionario de la Real Academia de la Lengua Española, donde **emoción** sería el estado de ánimo producido por impresiones de los sentidos, ideas o recuerdos que con frecuencia se traduce en gestos, actitudes u otras formas de expresión y **sentimiento** es la impresión y movimiento que causan en el alma las cosas espirituales. Por lo que, los sentimientos se manifiestan con frecuencia

en forma de emociones. Las emociones terminan convirtiéndose en sentimientos o estados de ánimo, como a veces también se les denomina.

Para Fernández (2005) la gestión de los sentimientos se enfoca en el autoconocimiento y en cierta forma al autocontrol ejerciendo el poder de la voluntad, siendo importante considerar los sentimientos del trabajador conjuntamente con los de la organización, debido a que **los sentimientos se retroalimentan y sirven como base para tomar decisiones.**

**El autocontrol se basa en el autoconocimiento y en la consciencia de las emociones** que permite a una persona librarse del mal humor por medio de la inteligencia emocional y cambiar los estados de ánimo; aún cuando, las emociones se dividan en conscientes e inconscientes, puesto que en el momento en que una emoción se convierta en algo consciente marca su registro como tal en la corteza frontal, de acuerdo con Goleman (2004).

Conforme a las afirmaciones de Maroto (2006) un sentimiento se manifiesta en diferentes niveles; por ejemplo, el enojo corresponde al primer nivel, la ira se ubica en el segundo nivel y el odio constituye un tercer nivel del mismo sentimiento.

Maroto declara que **la represión del sentimiento provoca que el estrés vaya en aumento**, por lo que conviene analizar qué tan a gusto se siente una persona donde está y con lo que está haciendo, contemplando los cambios emocionales que van afectando la relación con los demás en el transcurso del día de trabajo para identificar los indicadores que sugieren que los niveles de estrés se incrementan, proponiendo una serie de ejercicios para trabajar los sentimientos y las emociones, disminuyendo el estrés, basándose en la respiración.

Reprimir las emociones es el factor causal de mayor tensión porque se acumula el flujo de energía negativa sin manifestar los sentimientos porque se desconoce el cúmulo de sensaciones que se tienen y no se definen con claridad. Por ello es importante **aprender a diferenciar los sentimientos y ponerle nombre a las emociones.**

Teruel (2004) considera que debemos reconocer que vivimos en un mundo energético y plantea que, las emociones se generan en la mente, producto del flujo de pensamientos que ésta contiene. **Las emociones son energía que se desplaza por todo el cuerpo y fuera de él. El problema surge, principalmente, cuando no son expresadas, y por ende, se acumulan en el cuerpo.** En éste caso, buscan donde anclarse y así **crean bloqueos** en distintas partes del cuerpo que impiden el buen flujo de energía, y, finalmente, causan enfermedades físicas y mentales, además de desequilibrios en el alma.

Otra visión acerca del flujo de las emociones la proporciona el Dr. Sky (2004) quien menciona que **la represión de la emoción** consiste en detener el flujo de la misma al contraer los canales de energía emocional en movimiento ya que ésta fluye a través de los tejidos más blandos del cuerpo físico (los músculos, los tendones, la piel, la fascia). Esto conlleva al **estado de fatiga crónica**. Los esfuerzos por lograr la comunicación verbal literalmente se desperdician cuando hemos cortado nuestros vínculos de energía. **No podemos experimentar empatía, compasión, confianza o amor sin la unidad genuina generada por la conexión emotivo-energética vital.** Este autor opina que las emociones desencadenan sensaciones y las personas pueden recurrir a captarlas y a relajarse para refrenar la emoción negativa.

Darle flujo a la emoción no significa manifestarla solamente, sino educar las emociones, aprender a canalizarlas, no reprimirlas, manejarlas ejerciendo el control sobre las mismas. Al respecto, Goleman (2004) propone que, **al tener consciencia de uno mismo es necesario reconocer los propios sentimientos y construir un vocabulario adecuado para expresarlos;** aprender a ver los vínculos que existen entre los pensamientos, sentimientos y reacciones para saber si éstos gobiernan las decisiones, analizar las posibles consecuencias de las elecciones alternativas. Explica que **la autoconciencia se refiere tanto a conocer las fortalezas como las debilidades.** Y, determina que dentro de un programa para educar las emociones, una habilidad social clave es la empatía, o sea, comprender los sentimientos del otro y su perspectiva, y respetar las diferencias entre lo que cada uno siente respecto a las

mismas cosas. Las relaciones interpersonales son un punto esencial del programa, lo que incluye aprender a escuchar y a formular las preguntas correctas, discriminar entre lo que el otro expresa y los propios juicios y reacciones, ser positivo antes que estar enfadado o en una actitud pasiva, y aprender el arte de la cooperación, la solución de los conflictos y el compromiso de la negociación.

**Para lograr la gestión de los sentimientos y las emociones** de los miembros de una empresa sería conveniente considerar como punto de partida: tomar el mando de los pensamientos, dirigir oportunamente las excitaciones nerviosas y solucionar los problemas, **teniendo como guía de control emocional un cúmulo de energía, serenidad, capacidades y valores.**

Manejar las emociones implica conocerlas, identificarlas y entenderlas para regularlas y canalizarlas **dirigiendo situaciones a nuestro beneficio y de la organización.** De lo contrario, si las emociones no se manejan adecuadamente, se obstruye la comunicación, se producen conflictos, se deterioran las relaciones interpersonales, afectando el desempeño y se reduce el nivel de productividad en la organización.

Somos más emotivos que racionales, por lo que la empatía, la paciencia creativa y la claridad mental son dimensiones que nos ayudarán a obtener mayor partido de las habilidades en gestión de la inteligencia emocional.

#### **2.4 Beneficios de la aplicación de la inteligencia emocional en la empresa.**

Actualmente, los especialistas en Programación Neurolingüística (PNL) reconocen que: “normalmente somos más conscientes de nuestro estado emocional que de la fisiología, posturas, gestos y ritmo respiratorio. De hecho, se considera que **las emociones se escapan a menudo, del control consciente...**” (O’ Connor, 1998; pág. 87).

El nuevo entorno en el que se manejan las empresas, caracterizado por la inseguridad y la inestabilidad, demanda nuevas habilidades. Al respecto, Goleman (1999; pág. 15), cita la siguiente reflexión; **“Las normas que gobiernan al mundo laboral están cambiando**. En la actualidad no solo se nos juzga por lo más o menos inteligentes que podamos ser ni por nuestra formación y experiencia, sino también por el modo en que nos relacionamos con nosotros mismos y con los demás”.

Goleman también destaca lo lamentable que resulta la existencia de carencias en las empresas a nivel mundial para formar a la gente en habilidades como aprender a escuchar, el liderazgo, en la formación de un equipo y en la forma de abordar los cambios.

Según Codina (2005) el Comportamiento organizacional se ha enfocado entonces a estudiar los comportamientos de los trabajadores, centrando la atención en el desarrollo de aptitudes positivas y constructivas. **La inteligencia emocional es una herramienta para la adquisición de nuevas habilidades**, si se parte de las habilidades que según investigaciones y encuestas muestran como las más demandadas para trabajar en las nuevas condiciones, entre las que se señalan:

- Saber escuchar.
- Comunicarse verbalmente.
- Adaptabilidad.
- Respuestas creativas ante los obstáculos.
- Dominio personal.
- Confianza en uno mismo.
- Motivación para trabajar en pos de un objetivo.
- Deseo de desarrollar la carrera.
- Enorgullecerse de lo alcanzado.
- Efectividad grupal e interpersonal en la organización.
- Deseo de contribuir.
- Espíritu de colaboración y de equipo.

- Habilidad para negociar desacuerdos.
- Potencial para el liderazgo.
- Empatía.
- Iniciativa.
- Solo un rasgo académico: eficiencia en la lectura, escritura y matemáticas.

Las investigaciones que han tratado de rastrear los talentos de los trabajadores “**estrella**” indican que existen dos habilidades que se han vuelto cruciales en la actualidad:

- La formación de equipos, y
- La capacidad de adaptarse a la realidad.

En Goleman (2002) se exponen los resultados de una encuesta nacional que muestra **lo que buscan los empleadores en los trabajadores, donde destacan las siguientes características:**

- Aprender en el puesto que realiza, mayores aptitudes técnicas.
- Saber escuchar y responder creativamente ante los obstáculos.
- Dominio personal.
- Confianza en uno mismo.
- Motivación para trabajar en busca de un objetivo.

Goleman manifiesta que en 1973, el estudio de Mc Clelland, acerca de medir la aptitud antes que la inteligencia, argumentó que no servían los test (anticuados) para medir o prever el desempeño de una persona en determinado puesto ni el éxito en la vida. **La inteligencia emocional es un enfoque nuevo.**

Lo cierto es que en varias empresas ya se habla de inteligencia emocional en los altos mandos y se aplica una elección de personal que contemple las habilidades mencionadas con anterioridad, aún cuando la inteligencia emocional no se ha constituido como una teoría, sino más bien es una herramienta.

Inclusive los líderes emocionalmente inteligentes ya comienzan a figurar en las organizaciones y se espera que en un futuro cercano la inteligencia emocional pueda medirse con mayor efectividad para que el entrenamiento de las habilidades en las competencias emocionales sea más eficaz en los cursos y talleres de capacitación que se impartan en las organizaciones.

Reig (2003) presenta la importancia del “**talento emocional**” y elabora una reflexión acerca del por que la estabilidad emocional es más importante para los reclutadores que las habilidades relacionadas con la inteligencia. Esto se deriva de la experiencia que se tiene, ya que las personas inteligentes, pero emocionalmente inestables, han generado crisis y caos al ocupar un puesto importante en las organizaciones.

Por su parte, Ryback (1998) muestra las **ventajas de la inteligencia emocional** en el empleo en las personas que desean alcanzar el éxito y reducir el estrés, proponiendo los siguientes beneficios:

- Identificar los sentimientos propios y sensibilizarse ante los sentimientos de los demás.
- Asignar un nombre a los propios sentimientos conlleva al control de su vida.
- La auto-observación tiene un efecto calmante de la meditación porque nos permite visualizar nuestros sentimientos como “testigo” mientras nuestro yo meditativo se relaja.
- La conciencia de sí mismo permite controlar las emociones negativas efectivamente y volver automáticamente a su yo confiado y triunfador.
- Descubrir sus propias aptitudes y ponerlas a trabajar por usted. Ajustar las condiciones de trabajo que le sean agradables lo ayudarán a sentirse más motivado según sea su estilo de trabajo.
- Dirigir con éxito a los demás significa saber interpretar sus emociones. Al realizarlo adecuadamente, se ganará la confianza y la lealtad de los demás.

Entre los beneficios de la inteligencia emocional se encuentran los que propone la Dra. Seltzer (2005):

- Implica ser distinto, pero asertivo.
- Tomar decisiones difíciles pero con empatía.
- Asumir una tarea y tener automotivación para ser perseverante hasta obtener los resultados deseados, resolviendo cualquier contratiempo.
- Mantener el equilibrio; saber superar los malos momentos que nos depara la vida.
- Reconocer y aceptar los propios sentimientos y salir airoso de esas situaciones sin dañarse, ni dañar a los demás.

La inteligencia emocional es una habilidad, no un rasgo. Y como las habilidades se pueden aprender, entonces, **la inteligencia emocional facilita la habilidad de intuir, comprender y aplicar el poder de las emociones como fuente de energía humana: influencia, confianza, creatividad e información.** También permite desarrollar la habilidad de crear relaciones productivas y fructíferas, sin olvidar la capacidad de rendir bajo presión; el valor de tomar decisiones, la fuerza de perseverancia ante las adversidades y la visión para crear el futuro.

**Las habilidades de la inteligencia intrapersonal permiten trabajar en equipo,** que recientemente es una de las habilidades con mayor auge en las empresas para el logro de objetivos. La mejoría en las relaciones intrapersonales e interpersonales es fundamental si se aprende a escuchar, a observarse y comprender cuáles son los sentimientos y las emociones que se manifiestan, aplicando la empatía.

La inteligencia emocional en la empresa cobra mayor fuerza cuando se reconoce como un activo clave para la gestión de los recursos humanos en el próximo siglo.

La ventaja competitiva que tiene la empresa que invierte en la inteligencia emocional en relación a la empresa que no la tiene, radica principalmente en la **creación de un ambiente de confianza** con mayor:

- Motivación.
- Creatividad.
- Comunicación.
- Tolerancia.
- Flexibilidad frente a los cambios.

Y todo redundará en mayor productividad para la organización.

**La “salud mental” provee tranquilidad, la cual se manifiesta por el control emocional que se ejerce**, por lo que es importante mencionar que, según Riso (2004; pág. 62), “la salud mental implica balancear ambos aspectos: mis ideas (el mundo subjetivo) y los hechos (el mundo objetivo), que se plasman en la realidad... conforme se da la percepción de la misma”.

Para Rizo (2004) empezamos a funcionar mal cuando la mente comienza a desligar sus creencias y opiniones del mundo palpable. Este desbalance enferma. El principio opera así: la realidad tiene una propiedad correctora sobre nuestras distorsiones y sesgos, siempre que la dejemos obrar libremente con toda su fuerza y contundencia. La realidad es curativa per se, si somos capaces de dejar que la experiencia penetre hasta la base de datos sin excusas: eso atestiguan las técnicas de exposición (en las que se lleva al paciente a que se enfrente directamente con los hechos), la auto-observación (el sujeto se mira a sí mismo de manera equilibrada) y la meditación.

Rizo sustenta que, los pensamientos son las conclusiones a las que se llega después de analizar y procesar los datos. Si las deducciones que se deriven son inexactas, distorsionadas o equivocadas, es probable que la salud mental se afecte negativamente. La clave está en **“disminuir” los pensamientos negativos o**

**cambiarlos por otros más constructivos.** El pensamiento negativo y/o irracional dispara un sinnúmero de emociones perturbadoras y destructivas.

La Dra. Seltzer (2005) plantea que se reflejarán los siguientes **beneficios en los trabajadores de la empresa si se aplica la inteligencia emocional:**

- Los trabajadores serán más exitosos.
- Vivirán una vida más feliz.
- Se sentirán más realizados.
- Su sistema inmunológico se fortalecerá y por consiguiente, su estado de salud.
- Disfrutarán de respeto entre compañeros, subordinados y superiores.
- Incrementando el capital emocional de la organización se incrementa la energía personal, la motivación, la claridad de la misión, el compromiso con los objetivos de la empresa.
- Se elevará la satisfacción personal y la productividad.
- Aumentará la autoestima.
- Sus actitudes tendrán una tendencia positiva.
- Solucionarán conflictos y los prevendrán.

Martin y Boeck (2004) visualizan que la inteligencia emocional no solo consiste en saber manejar las propias emociones ya que la empatía es muy importante, porque presupone que conocemos nuestras emociones, aceptándolas, sin reprimirlas. La empatía se atribuye a procesos básicos neurobiológicos. Estos autores definen la empatía como la capacidad de percibir el mundo interior emocional y vivencial de otras personas. Es la raíz de la interacción con otras personas. La **empatía** presupone interpretar correctamente la expresión del rostro y la actitud corporal de los demás; ver la situación desde su punto de vista y anticipar sus emociones. En PNL (Programación neurolingüística) se le conoce a éste proceso como **calibrar o realizar un chequeo ecológico.**

Para Martin y Boeck (2004) es importante **escuchar activamente al situarse en el mundo emocional de nuestro interlocutor, sin hacer ninguna valoración**. Estos autores sustentan que las personas aprendieron a solucionar los problemas y conflictos a nivel práctico, no a nivel emocional, por lo que, hablar de las dificultades en el trabajo, el preocuparse por el diagnóstico médico, o la disminución en la capacidad de rendimiento es poco común. Al hablar de empatía en la organización implicaría, desde su perspectiva, crear un ambiente agradable para la conversación, saber convencer y motivar a otros, moderar los conflictos, contemplar los problemas desde diferentes perspectivas, reconocer los sistemas de relación e interacción de los grupos. Y comentan que, las personas con aptitudes sociales emplean de forma consciente su lenguaje corporal, ya que las señales no verbales que se envían a un interlocutor influyen en el estado de ánimo y su conducta. Por ello, es relevante **desarrollar la capacidad de percepción para captar el lenguaje del cuerpo con la finalidad de enriquecer los procesos de comunicación con los demás**.

Martin y Boeck, proponen como medidas para generar una “**atmósfera de éxito**” que los trabajadores tengan acceso a las cifras que reflejan el aumento de las transacciones realizadas, así como a la lectura de los artículos sobre el desarrollo positivo de la empresa que propician un clima de predisposición al esfuerzo; resultando conveniente para ello.

Y con relación a los conflictos que se generan por la crítica y la falta de compañerismo de los empleados, que los directivos no pueden eludir, **la crítica constructiva** solamente se logra cuando se respetan una serie de reglas que consideran las circunstancias emocionales de ambos interlocutores, tales como:

1. **Ante todo, dejar que se enfríen los ánimos para apaciguar la cólera**, se recomienda el distanciamiento transitorio de la persona que desencadenó la indignación, **interrumpir la cadena de pensamientos que alimentan la cólera, buscar distracciones, practicar deporte o relajarse**.

2. **No hacer críticas ante terceros**, porque se teme a la falta de respeto al exponer al trabajador ante otros. **Debe conversarse en privado.**
3. **Renunciar a los ataques personales.** Se pierde atención ante una crítica objetiva y se generan sentimientos de amargura; disminuyendo la predisposición al trabajo y la identificación con la empresa.
4. **Reforzar la autoestima** al compensar con las cualidades o aptitudes positivas del trabajador aún después de hacerle notar un error o practicar una crítica negativa acerca de su trabajo o rendimiento. **Las alabanzas estimulan la buena disposición ante el esfuerzo.**
5. **Hacer sugerencias de mejora.** Un superior competente desde el punto de vista emocional también sabrá indicar al empleado estrategias para la solución del problema.

Y, concluyen que, la aportación de cada miembro del grupo al éxito del equipo depende, de forma decisiva, de sus cualidades emocionales y que **las estrellas de los grupos desean realizar un buen trabajo rodeados de un ambiente humano agradable: ya que, el trabajo en y con el grupo debe resultarles gratificante.**

Así pues, estos autores catalogan a las “**estrellas**” del grupo como **personas equilibradas** (artistas del suministro o genios sociales con simpatía), que controlan bien sus emociones cuando están sometidos al estrés a través de su **serenidad**, beneficiando a su propio trabajo y al del equipo, ante situaciones agobiantes; resultando buenos oyentes porque se interesan en los asuntos del interlocutor animándolo a expresarse abiertamente y **juegan un papel primordial en la cohesión del grupo manteniendo buena relación con todos, mostrándose como conciliadores al apaciguar los ánimos exaltados.** Este tipo de líderes tienen contactos para obtener información necesaria, recibir consejos y disponer a corto plazo de cosas difíciles de conseguir.

Si bien, Martín y Boeck (2004) se ocupan de las competencias emocionales que apoyan el buen desempeño del trabajador y ayudan a disminuir los niveles de tensión que se generan por conflictos laborales. Sus recomendaciones resultan favorables en la

aplicación de estrategias para mejorar la comunicación y por ende, las relaciones intrapersonales; recordando lo que dicen López y González (2004), **las habilidades emocionales, como todas las habilidades, requieren de experiencia y práctica para su fortalecimiento.**

Con los grupos sucede lo mismo que con los individuos: la inteligencia emocional es la clave para la excelencia ya que es el factor emocional el que destaca al grupo estrella del resto.

Por ello es necesario comentar que en las empresas van modificándose los rasgos necesarios para destacarse conforme a la situación que se vive.

Actualmente, se ha dado mayor auge a dos habilidades fundamentales que son: la **formación de equipos y la adaptación al cambio.**

Varios autores se han enfocado al estudio de los grupos y el trabajo en equipo, entre ellos, sobresalen las aportaciones que realizó Fainstein (1997), quien se basa en los conceptos de Goleman sobre las aptitudes emocionales y retoma que el autodomínio o autocontrol está íntimamente relacionado con el autoconocimiento, que permite mantener bajo control emociones o impulsos negativos; planteando que en la medida en que uno pueda reflexionar, analizar y conocer (con otro, con otros, consigo mismo) que le sucede ante un fracaso, o el éxito exagerado, es posible pensar en instancias diferentes en el desarrollo personal y presenta **tres niveles para definir el estado de autoconocimiento:**

1. El nivel de lo que uno puede hacer.
2. El nivel de saber quienes somos.
3. Y lo que deseamos ser.

Este autor plantea que el autoconocimiento se incrementa por la propia imagen del nivel de conocimiento de la persona, como también por el espejo de los demás, por la interacción con los otros, por la forma por la cual los demás nos devuelven su imagen de nuestra competencia y forma de ser.

**La adaptabilidad, creatividad e innovación son dones de los seres humanos que permiten producir o aceptar ideas novedosas,** además de la cualidad de tener una **personalidad flexible** a los cambios en esta era de globalización. Aceptarán riesgos, soportarán sin dificultades la presión interna y externa (que producen estrés), adaptando sus tácticas a las exigencias del entorno, manteniendo una visión amplia de los hechos.

Lo anterior conduce a mencionar el llamado “flujo” por Goleman (1999) para referirse al estado de ánimo que nos impulsa a realizar nuestro mejor esfuerzo, ante cualquier desafío. El flujo hace fácil lo difícil, si nos concentramos en una tarea que nos agrada, el gasto de energía cerebral es mínimo, paradójicamente es en momentos de dispersión y aburrimiento cuando la actividad cerebral se dispersa, el cerebro se superactiva pero está mal direccionado. **El estado de flujo nos conduce naturalmente al perfeccionamiento dado que la libertad emocional que se disfruta nos encauza a aprender permanentemente,** permitiéndonos paralelamente iniciar nuevos proyectos o encarar acciones desafiantes.

Se sabe que, si se realiza una buena tarea que comienza con una extraordinaria sensación de bienestar sin duda terminará de manera exitosa.

Sucede que en situaciones productivas felices se produce el estrés bueno, que Goleman llama “**eustrés**”, produciendo un baño de cotecolaminas, sustancia que es activada por las glándulas suprarrenales, incitando al cerebro a la atención e interés, y lo mantienen listo para un **esfuerzo sostenido logrando un estado de motivación** “regado” por adrenalina. Esta motivación que es un objetivo en sí mismo, llevada a campos más generales es muy conveniente para **fortalecer las relaciones grupales.**

Para Goleman, **las personas con afán de triunfo siempre tienen la esperanza de mejorar o destacarse**, se orientan hacia los resultados con auto-metas fijadas luego de calcular los riesgos que ellas demanden, buscan reducir la incertidumbre para desempeñarse mejor, aprendiendo sobre la marcha, **logrando una excelente retroalimentación**.

Por lo que, Goleman (1999) expone que la aptitud llamada **compromiso** es la que permite a las personas hacer sacrificios en pos de un objetivo del equipo, sintiendo la sensación de ser útiles en la **misión grupal**: hacen propios los valores nucleares del equipo y los utilizan para cumplir con la misión del mismo. La iniciativa se manifiesta cuando las personas están dispuestas a aprovechar cualquier oportunidad, tienen perseverancia para alcanzar metas y mantienen una actitud movilizadora para el equipo. Tienen la virtud de percibir que los contratiempos se deben a circunstancias manejables y no a errores personales. Su optimismo las hace persistentes a pesar de los contratiempos que se les presenten.

Lo que es básico en las relaciones laborales y puede ser el radar social como lo denomina Goleman, es la **empatía**, que permite percibir lo que otros sienten sin decirlo; ésta capacidad surge de aptitudes más básicas, sobre todo del conocimiento de uno mismo y del autodomínio. Si no podemos percibir nuestros propios sentimientos (o impedir que nos ahoguen) nos veremos irremediabilmente fuera de contacto con los estados de ánimo ajenos. Cuando falta esa sensibilidad, la gente queda desconectada. **La falta de oído emocional conduce a la torpeza social**, ya sea por haber interpretado mal los sentimientos ajenos, por la franqueza mecánica e inoportuna, o por cierta indiferencia que aniquila la afinidad.

Para Goleman la empatía requiere saber interpretar las emociones ajenas; en un plano más elevado, incluye percibir los sentimientos y las preocupaciones del otro y responder a ellos. En el nivel más alto, la empatía implica comprender los problemas o intereses que existen en los sentimientos del otro. La clave para conocer el terreno emocional ajeno es una íntima familiaridad con el de uno mismo. Entre las aptitudes

sociales con importancia laboral que tienen sus cimientos en la empatía, Goleman destaca las siguientes:

1. **Comprender a los demás.**- Percibir los sentimientos y perspectivas ajenas, e interesarse activamente por sus preocupaciones.
2. **Orientación hacia el servicio.**- Prever, reconocer y satisfacer las necesidades del otro.
3. **Ayudar a los demás a desarrollarse.**- Percibir las necesidades del otro y fomentar su capacidad.
4. **Aprovechar la diversidad.**- Cultivar las oportunidades a través de personas diversas.
5. **Conciencia política.**- Interpretar las corrientes políticas y sociales de una organización.

Goleman (1999) comenta que la medicina es un terreno que recién despierta a los beneficios de la empatía, pues los médicos que no escuchan a sus pacientes, son los más demandados en los Estados Unidos. Mientras que, en la organización, los que ostentan el poder o ejercen jefaturas aplican la autoridad con tal carencia de sensibilidad que tratan a los subordinados como estereotipos y no como las personas valiosas que son; por lo que los diseños de empatía permiten adoptar actitudes que conducen al éxito si se ejerce una autoridad con la capacidad de dar instrucciones precisas, basadas en las aptitudes sociales que engloba el término de empatía, reduciendo los niveles de estrés y ansiedad de los trabajadores, en todos los niveles. Por ello, Goleman argumenta que, la base del éxito, en la instrucción laboral, es una relación abierta y confiada.

En otra de sus obras, Goleman (2000; pp. 98-99) hace referencia a “la **inteligencia interpersonal** cuando dice que incluye **comprender a otras personas**; qué las motiva, qué sienten y cómo llevarse bien con ellas; mientras que la **inteligencia intrapersonal consiste en conocerse a sí mismo**. Una persona que posee un alto grado de inteligencia intrapersonal conoce sus fortalezas y sus debilidades, sus deseos y sus

miedos, y puede actuar sobre la base de ese conocimiento, en formas que le permiten adaptarse a las circunstancias. Esta inteligencia se muestra en cosas como tener un sentido decisivo de las propias preferencias, o en la autodisciplina y la habilidad de perseverar ante las frustraciones”.

Goleman (2000) plantea que, las empresas necesitan trabajadores con una mentalidad independiente, capaces de correr el riesgo de manifestar su opinión, que se sientan libres de reaccionar en forma imaginativa al cambio; es decir, con **creatividad**, porque ésta requiere que la cultura corporativa aliente una expresión más abierta y mucho más segura de lo que a veces pueden resultar ideas nuevas, que suelen parecer irritantes o perturbadoras para algunos, generando resistencia al cambio.

Y opina que, con una actitud abierta se puede obtener la ventaja competitiva que ofrece la **innovación**; ya que, la actitud hacia la innovación y el clima de la organización son dos fuerzas que bloquean o alientan la creatividad en el ámbito laboral. Afirmando que, la camaradería resulta fortalecida por el clima de la empresa. Y ante los jefes o compañeros negativos que entorpecen las ideas promisorias, la contraparte sería, según Goleman, el **atreverse a ser positivos**, por lo que los innovadores deben tener una visión que proporcione soluciones creativas y ser tan temerarios como para ignorar las voces del miedo y la duda. También destaca la importancia de la **intuición** porque sustenta que la capacidad de tomar decisiones intuitivas es un ingrediente básico de la creatividad. La intuición significa renunciar al control de la mente pensante y confiar en la visión del inconsciente. Como no se puede cuantificar ni justificar en forma racional, a menudo encuentra oposición en el lugar de trabajo. Pero tiene el olor de la verdad porque se basa en la habilidad del inconsciente de organizar la información en ideas nuevas no anticipadas.

Cuando Goleman habla de creatividad, **fomenta el cambio de actitudes emocionalmente inteligentes para modificar las condiciones de trabajo** y generar un clima laboral más agradable, que favorezca y facilite el trabajo en grupo y motive las capacidades y las habilidades de los integrantes para el rendimiento y la productividad.

Destaca la **capacidad de adaptación** que ejercen los japoneses, quienes han desarrollado el arte de la miniaturización con destreza al ser un país pequeño, lo que los vuelve más competitivos que otras empresas en contraste con otros países. Una aptitud especial de la inteligencia emocional es la **adaptabilidad**, por lo que los adaptables estelares disfrutan del cambio; para ellos la innovación es estimulante. Están abiertos a la nueva información y pueden desprenderse de los viejos supuestos para adaptarse a lo nuevo. No les incomoda el nerviosismo que suele provocar lo desconocido; tienen buena disposición ante los cambios. Goleman destaca que la adaptabilidad requiere **flexibilidad**, la cual depende de la **fortaleza emocional**: la capacidad de sentirse a gusto con la ambigüedad y mantener la calma ante lo inesperado. La **autoconfianza** es el apoyo de la adaptabilidad.

Para conducir con éxito a la organización, guiándola a la transformación de una empresa inteligente, donde se comprenda que la base del éxito radica en el fortalecimiento de un clima laboral apto, flexible a los cambios con gente capaz de adaptarse a los mismos porque ella misma los promueve, motivada por la innovación y la creatividad se necesita hablar de **liderazgo**, porque liderar es dar energía. La influencia del líder es clave en el grupo, pues el arte del liderazgo consiste en la manera de implementar el cambio. En contraste con el poder y la autoridad, **el líder debe poseer la aptitud de influir en los demás**. El liderazgo es un elemento componente de la inteligencia emocional. Se basa en inspirar y conducir a los individuos o grupos despertando entusiasmo, orientando el desempeño del grupo y poniéndose a la vanguardia.

Pero, la realidad a veces no es tan grata, a veces, el impacto del líder puede resultar negativo, lo que Goleman (1999) denomina "**incontinencia emocional**", refiriéndose a emociones destructivas que pueden filtrarse de arriba hacia abajo en el caso de un liderazgo arrogante o arbitrario logrando la desmoralización de la gente. Aclarando que una característica del **líder firme**, es la capacidad de decir que no, con decisión, sin por eso desmotivar. Un líder fuerte no actúa como cerebro del grupo ni toma decisiones autónomas, sino que coordina y estimula para lograr el consenso. Cada aptitud

emocional interactúa con las otras. Estas pueden constituir el 60% de los ingredientes para el desempeño estelar de un individuo, pero en el caso del grupo, las empresas consideran que prácticamente corresponde al 80-100%. El liderazgo es casi por entero inteligencia emocional.

Según Goleman (2000) el liderazgo tiene que ver con tres cosas:

1. Crear una visión creíble y comunicarla a los demás.
2. Guiar a la gente hacia esa visión.
3. El crecimiento y desarrollo de las personas lideradas más allá de las consecuencias que ese crecimiento pueda tener para el mismo líder.

Este tercer objetivo es una forma de amor, de preocupación. Cualquiera que sea la palabra empleada, saber que cuenta con esa clase de apoyo hace que esté más dispuesta a arriesgarse.

Es fundamental crear un **clima de trabajo** donde la gente se sienta respetada, considere que se tiene fe en ella e incluso que se les quiere, porque así se contribuye a facilitar el desarrollo de su pleno potencial, atreviéndose a correr riesgos, porque aunque fallen, serán aceptados porque se les brindará una nueva oportunidad.

El clima laboral de una empresa inteligente podría ser aquel en donde se permita una atmósfera donde se aprecie la verdad y se le de valor a la opinión de los trabajadores, donde se expresen sin temor a las represalias y sus comentarios o sugerencias sean escuchadas y tomadas en cuenta.

Motivado por el hecho de **modificar las condiciones de trabajo** con el propósito de implementar la inteligencia emocional en el lugar de trabajo y cómo integrarla al estilo laboral de cada empleado, Ryback (1998) plantea que **las habilidades se adquieren gradualmente con experiencia y esfuerzo constante**. Comenta que al aportar inteligencia emocional a la inteligencia racional se posee inteligencia ejecutiva.

Manifiesta que el conocimiento de sí mismo es útil en la toma de decisiones, la comprensión y la dirección de los demás. Y habla de que la sintonización con los propios sentimientos tiene dos facetas:

1. Centrarse en los sentimientos para reconocerlos y,
2. Convertirse en testigo para atenuarlos.

Tanto la autoconciencia como la sintonización ayudan a reducir o minimizar emociones desagradables como la angustia; favorecen el equilibrio emocional y aumentan la productividad en el transcurso de la jornada laboral.

Si se combina la inteligencia lógica con la inteligencia emocional se tendrá ventaja sobre los que no cuentan con inteligencia ejecutiva. La autoconciencia es el valor positivo para dirigir o tomar decisiones complejas. Quien tiene autoconciencia aprende a ejercitar el manejo de emociones negativas por lo que, Ryback recomienda el conocimiento de las emociones, no su expresión; y menciona que **al conocer y reconocer las frustraciones en el centro de trabajo se promueve facilitar la modificación de la situación conflictiva sin rencores**. La clave está en reconocer las emociones destructivas al identificar los sentimientos que las provocan. Acerca de la ira, recomienda que se le reconozca, se libere, soltándola y dejándola ir; destacando que la emoción que puede controlarse más fácilmente es la **preocupación**, que afecta el juicio y sucede al situarse en el pesimismo, recomendando lo siguiente para controlar la preocupación:

1. Asignar un horario para ocuparse de sus preocupaciones.
2. Enlistar todas las preocupaciones que tenga.
3. Analizar si vale la pena preocuparse y considerar las posibilidades resolutivas que tiene disponibles.
4. Realizar llamadas telefónicas a un profesional del tema, compañero de trabajo o conocido que tenga la experiencia necesaria en el asunto.

Otra emoción negativa frecuente en el trabajo es la **depresión**. Al respecto, Ryback (1998) menciona que Shelby y Taylor aplican un proceso llamado “**cambio del marco cognitivo**” que consiste en considerar los aspectos positivos de una pérdida, y propone como medidas para controlarla, las siguientes:

1. Realizar ejercicio para reducir los sentimientos de impotencia pasiva.
2. Practicar la meditación o práctica espiritual para superar el dolor del aislamiento emocional.
3. Realizar trabajos voluntarios altruistas para ayudar a otros a sentirse bien.
4. Someterse a tratamiento médico o consulta si es necesario.

Ryback sugiere que se promuevan programas que faciliten la comunicación efectiva cuando cita un programa de cinco días, realizado en Japón, para enseñar a los ejecutivos a escuchar las experiencias de los demás. Este programa redujo la frecuencia de enfermedades entre los trabajadores así como también disminuyó el ausentismo. El programa fue implementado por Ikemi y Kubota; consistía en escuchar las experiencias, escuchar lo que se siente y enfocar/escuchar, ideas que se ajustan a la dirección emocionalmente inteligente. Sus directrices para mejorar el modo de escuchar establecen cinco pasos:

1. Mantener contacto visual con el que habla.
2. No interrumpir sus frases.
3. Responder de manera sincera.
4. Comprender el proceso, no solo las conclusiones.
5. No imponer el punto de vista propio, sino escuchar con sensibilidad para desarrollar las conclusiones del orador.

Si se trabajara en empresas inteligentes que capacitan a los empleados de todos los niveles, si se aprendiera a desarrollar las aptitudes de las competencias emocionales se elevaría el nivel de inteligencia emocional, seríamos cada vez más competentes en el

mundo laboral, mejorando nuestro estilo de vida y controlando el estrés; convirtiéndolo en eustrés para alcanzar nuestras metas.

Cada vez se incrementa el número de empresas que buscan una mayor inteligencia emocional, aunque no utilicen el término; porque pretenden lograr la comunicación eficaz y abierta para fortalecer la confianza en los miembros de la empresa. Buscan incrementar y mejorar las relaciones internas y externas, que ofrezcan ventajas competitivas, obteniendo colaboración y apoyo, compartiendo los recursos que se tienen; lo que implica innovación, aceptación de riesgos y aprendizaje en común.

Una empresa con inteligencia emocional que genera y promueve aptitudes como el autoconocimiento y la autorregulación; la motivación y la empatía; la habilidad del liderazgo y la comunicación eficaz en las relaciones interpersonales e intrapersonales es probable que tenga más éxito en éste tiempo de modernización.

En esta época, de mayor exigencia competitiva es más factible reconocer y valorar a las **personas automotivadas**, a los genios sociales, a los líderes inteligentes, emprendedores con iniciativa, con esfuerzo por sobresalir, y con una actitud optimista para enfrentar las adversidades y los contratiempos, por muy difíciles que sean, venciendo los obstáculos que se presentan, siempre con una perspectiva positiva, visualizando estas circunstancias como un reto.

Los programas de desarrollo de inteligencia emocional deben partir del principio de que las aptitudes son un manejo de hábitos coordinados; lo que pensamos, sentimos y hacemos para ejecutar una tarea. Para lograr reemplazarlos por otros más efectivos, se requiere de suficiente práctica para extinguir la conducta anterior y fortalecer la nueva conducta.

Siempre se ha trabajado en el desarrollo de equipos como un proceso de renovación de la estructura de la organización; sin embargo, es indispensable el autoconocimiento individual y el desarrollo de las aptitudes emocionales en todos y cada uno de los miembros de la empresa para ser más aptos ante los constantes cambios.

Modificar las condiciones de trabajo es otro factor primordial. Actualmente, existen programas de evaluación de las condiciones ergonómicas para desempeñar una función específica y algunas universidades ofrecen realizar prácticas profesionales para detectar la problemática interna de una organización en materia de salud laboral. A futuro, podrían crearse instrumentos de evaluación para medir tanto los niveles de estrés generados o diversos estresores como las habilidades y las aptitudes de las competencias emocionales que se poseen, con la finalidad de que en los cursos de capacitación se entrenaran las habilidades que presenten un déficit, fortaleciendo las que estén adquiridas, contemplando un plan de seguimiento y mantenimiento. Obteniendo resultados a corto, mediano y largo plazo, considerando que el aprendizaje de la inteligencia emocional es un proceso gradual. El clima laboral de una empresa inteligente podría ser modificado para generar una atmósfera agradable, que facilite el desarrollo de los miembros de la misma y disminuya considerablemente los niveles de estrés.

Según Goleman, en los trabajos que se tornan cada vez más complejos y colaborativos con personas que trabajan mejor en equipo, donde se enfatiza la **flexibilidad**, los equipos y una fuerte orientación hacia el cliente, esta crucial serie de aptitudes emocionales es esencial para lograr la excelencia a nivel mundial.

Tal parece que en la medida en que el trabajador posea mayor cantidad de aptitudes emocionales será más capaz de tomar decisiones para la solución de problemas, trabajar efectivamente aún bajo presión laboral y proponer ideas novedosas ante situaciones difíciles con creatividad, encontrándose motivado por el esfuerzo con el afán de triunfo, superando el miedo al riesgo e impulsando el espíritu emprendedor.

Por lo que Goleman enfatiza que el autodomínio (en el sentido de seguir las normas) es una directriz del desempeño destacado en las grandes organizaciones.

Y en cuanto a la creatividad colectiva opina que implica sentirse cómodo con la incertidumbre en todos los niveles de la empresa. Goleman menciona que al volverse cada vez más competitivo y exigente el centro de trabajo, **la inteligencia ejecutiva va**

**adquiriendo una importancia mayor**, no solo por la reducción del estrés, sino también para practicar una dirección más efectiva. Hace notar que en la formación de los directivos no se aborda la cuestión nuclear de la comunicación efectiva, que es el factor central de la inteligencia ejecutiva.

Otro argumento importante es que la formación de la inteligencia emocional supone un cambio, **la transformación de la empresa**. Como lo sustenta Ryback (1998), la formación de la inteligencia emocional supone un cambio de los valores personales básicos, y puede llegar incluso a plantear una amenaza para las personas que tienen sistemas de valores rígidos. Sin duda ésta formación tiene repercusiones sobre el estilo social, y es posible que afecte (para mejorarla sin duda) a la comunicación de las emociones dentro del entorno familiar. Dado que la formación de la inteligencia emocional cala tan hondo, es imposible aprenderla de la noche a la mañana, ni siquiera en un cursillo de cinco días, aunque no cabe duda de que un cursillo de éste tipo sería un buen comienzo. Esta formación sigue en marcha indefinidamente, con cursos periódicos y sesiones de seguimiento constantes, semanales o mensuales.

Ryback, expone el programa que han estructurado en Japón Akiri Ikemi de la Universidad de Yokohama, y Shinya Kubota, de la Universidad de la Salud Laboral y Medioambiental de Japón, que consta de cinco días para la formación de la inteligencia emocional, con el siguiente contenido:

1. **Primer día:** Teoría básica de los conceptos de la salud mental, del control del estrés y de la práctica de la relajación; ejercicios de escucha activa, seguidos de sesiones en que se graban en vídeo estas habilidades y, como premio por el trabajo, una fiesta por la noche.
2. **Segundo día:** Teoría; comentarios sobre vídeos de 3 minutos de todos los participantes, más formación sobre la escucha activa, puesta en común y preguntas.

3. **Tercer día:** Escucha activa en equipos de tres personas, formación de la atención de los sentimientos, formación de la atención de los sentimientos de los demás, seguida de grabaciones en vídeo de los intentos por parte de los participantes de aplicar sus nuevas habilidades.
4. **Cuarto día:** Aprender a centrarse en las emociones interiores, escucha activa de las emociones que se perciben en los demás, puesta en común y preguntas.
5. **Quinto día:** Jornada de trabajo menos estructurada que las anteriores. Los participantes pueden poner en común lo que han aprendido, lo que sienten al respecto, los desafíos de la puesta en práctica y cualquier otra cosa que surja.

Ikemi y Kubota desarrollaron esta estructura mientras trabajan con una empresa fabricante de automóviles, dos empresas químicas, dos acerías y un fabricante de material médico. Los participantes eran jefes de departamento y administradores y se les sometió a diferentes test antes y después del curso para comprobar que habían aprendido verdaderamente las habilidades que se les enseñan.

## **CAPÍTULO 3**

### **PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA IMPLEMENTACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL EN LA EMPRESA**

Para la realización de la presente propuesta es necesario crear las siguientes condiciones: contar con un área de capacitación o auditorio adecuado, con suficiente luz natural y artificial, ventilación, mesas de trabajo, sillas cómodas, un pizarrón blanco, rotafolios, T.V. y DVD o reproductor de videos y material como hojas bond tamaño carta y pliegos de papel bond para rotafolios, lápices, colores y marcadores de textos multicolor.

La propuesta se basa en el desarrollo de un taller con 7 sesiones, que más que ahondar en la etiología del problema del estrés, pretende encontrar soluciones, estrategias y técnicas a partir de una serie de experiencias que se centran en la persona considerada como un todo integral y se llevará a cabo en grupo para fomentar la integración de las relaciones interpersonales. Desde la autoconfianza, hasta la autoestima, la revisión del sistema de creencias hasta la práctica de ejercicios de relajación y auto-masaje que pueden llevarse a cabo en el contexto laboral; rescatando la utilización de recursos internos y externos para facilitar el desarrollo de habilidades y capacidades de las que comprende la inteligencia emocional para reducir los niveles de ansiedad y tensión de los participantes.

#### **Sesión 1. ¿Qué es el estrés laboral? (Reflexión).**

**Objetivo:** Plantear qué es el estrés como tal; reconocer el estrés en el trabajo y aprender a identificar los principales estresores que se presentan en su ambiente laboral.

## **Contenido:**

- ✓ Entregar un Manual con el nombre de la propuesta.
- ✓ Definición del estrés y clasificación (eustrés y distrés).
- ✓ Reflexión sobre los efectos físicos, emocionales y psicológicos del estrés.
- ✓ Identificación de los principales estresores en forma individual y grupal por medio de un listado.
- ✓ Implementación de estrategias para manejar el estrés (manifestación del estrés laboral a través de un dibujo y reducción del estrés por medio de un ejercicio de relajación).
- ✓ Sugerencias para reducir el estrés.

## **Actividades:**

- ✓ Conferencia y audiovisual. (Teoría: definición del estrés, clasificación y efectos del mismo)
- ✓ Contestar un cuestionario acerca del estrés.
- ✓ Leer el listado de los estresores en el manual.
- ✓ Lluvia de ideas en forma grupal para diferenciar situaciones de estrés positivo y estrés negativo.
- ✓ Sugerencias para reducir los niveles de estrés y prevenirlo.
- ✓ Dinámica: Identificando los activadores del propio estrés en el trabajo. Cada integrante explorará las situaciones que le generan tensión y ansiedad, a través de la confección de un dibujo personal, inspirados por música de Mosart para crearlo, el que será compartido con el grupo para generar nuevas opciones.
- ✓ Ejercicio de relajación básica para aprender a respirar y manejar la atención consciente para relajarse; diferenciando el nivel de tensión-relajación.

## **Sesión 2. Implementación de la inteligencia emocional en la organización.**

**Objetivo:** Conocer el término de inteligencia emocional, las habilidades y competencias emocionales que comprende, así como los beneficios de su implementación en la empresa en la prevención y reducción del estrés laboral.

### **Contenido:**

- ✓ ¿Qué es la inteligencia emocional? (Definición y clasificación de habilidades de las competencias emocionales)
- ✓ ¿Cómo es una organización inteligente?
- ✓ Características de los líderes emocionalmente inteligentes y de los trabajadores “estrella”, con inteligencia emocional para reducir el estrés en el trabajo.
- ✓ Dinámica: grupal para identificar el liderazgo inteligente y fomentar su desarrollo en la resolución de un problema con pasos a seguir. Elección de un tema o conflicto laboral tratado en mesa redonda por equipos.
- ✓ Sondeo acerca de las habilidades emocionales que requieren reforzarse.
- ✓ Retroalimentación verbal y audiovisual.

### **Actividades:**

- ✓ Exposición de los conceptos de inteligencia emocional (con la ayuda de un cañón), en power point.
- ✓ Dinámica grupal. Trabajo en equipos para elegir un tema que manifieste el estrés en el trabajo que genere tensión o ansiedad donde se pueda implementar la inteligencia emocional).
- ✓ Motivar la iniciativa y la creatividad del grupo para resolver el problema; planteando en cada equipo las reglas para comunicarse, eligiendo a un moderador y un coordinador que tome notas y los represente.
- ✓ Exponer las estrategias que emplearon para resolver los problemas en cada equipo, identificando a los líderes de cada grupo.

- ✓ Identificar qué tipo de habilidades emocionales se manifestaron o trabajaron para resolver el conflicto laboral; exponiendo qué tipo de obstáculos se presentaron y mencionando qué tipo de habilidades emocionales se tienen que trabajar más.
- ✓ Reforzar las habilidades y competencias emocionales en forma audiovisual y verbal, mostrando un pequeño vídeo para reducir el estrés.

**Sesión 3. ¿Qué es la emoción?** Relación existente entre las emociones y el estrés laboral en la empresa por medio del autoconocimiento.

**Objetivo:** Conocer, identificar y nombrar las emociones que se presentan con mayor frecuencia en el ámbito laboral para aprender a identificar y diferenciar las emociones positivas de las negativas, analizando las repercusiones que tienen ambos tipos de emociones a nivel personal y a nivel organizacional.

**Contenido:**

- ✓ Listado de sentimientos positivos y negativos
- ✓ Listado de emociones positivas y negativas.
- ✓ Lectura del Método de reemplazo para cambiar hábitos malos por hábitos buenos.
- ✓ Listado de verbos que describen cómo la gente siente y actúa en el trabajo regularmente.
- ✓ Breve cuestionario de auto-observación con atención consciente.
- ✓ Retroalimentación positiva con autoafirmaciones para pasar de un estado de tensión a un estado de calma y paz interior.

**Actividades:**

- ✓ Cada participante contestará los inventarios y el cuestionario del manual para definir en general cómo se ve afectado por las diferentes emociones negativas y positivas, descubriendo su relación e impacto con el estrés que le generan.

- ✓ Dinámica con juego de roles: dividir al grupo en equipos y a cada uno solicitarle que recuerden un conflicto real que se haya manifestado recientemente en su centro de trabajo. Asignar papeles a algunos participantes para realizar un psicodrama simulando la situación, representándola en 5 minutos por equipo; manifestando las emociones y los sentimientos de ira o enojo que se eligieron para que todos puedan percibirlos por medio de un chequeo ecológico, observando su expresión verbal (tono de voz, secuencia y fluidez, posiciones corporales, respiración, agitación o exaltación, etc.).
- ✓ Y consecuentemente, pedirle al grupo elija la recreación más representativa de los estresores laborales para que sean esos integrantes quienes representen otro psicodrama con el mismo conflicto mostrando las emociones positivas que permitan a los protagonistas demostrar la resolución del problema con la obtención de una meta y en forma favorable para todos los participantes, mostrando satisfacción y liderazgo emocional con cooperación, motivación y transformación.
- ✓ Retroalimentación positiva y aplausos.
- ✓ A cada miembro del grupo se le dará un globo de diferente color, donde cada color representa una emoción positiva; los inflarán y los aventarán para compartirlas entre todos, impulsándolos con los dedos para elevarlos.
- ✓ Al terminar se les pedirá que se den un abrazo, haciendo a un lado cualquier resentimiento o roce que haya existido anteriormente, en vías de una transformación en su integridad personal y como equipo de trabajo.

#### **Sesión 4. Automotivación y comunicación eficaz a través de la autorregulación.**

**Objetivo:** Fomentar la autoconfianza, la motivación por medio del esfuerzo, la determinación, el compromiso y el optimismo, conociendo la diferencia entre la asertividad y la agresividad en las relaciones laborales para mejorar la comunicación verbal y no verbal a través de la autorregulación.

## **Contenido:**

- ✓ Definición de la automotivación, la asertividad y la comunicación eficaz.
- ✓ Explicación acerca de los beneficios de utilizar la asertividad a través del comportamiento asertivo, aprendiendo a expresar sus pensamientos, sentimientos y creencias de forma directa y honesta. Y conocer las consecuencias del impacto de la utilización del comportamiento agresivo cuando se expresan para humillar, degradar o minimizar a otros.
- ✓ Emplear las habilidades de la auto-regulación al expresar sus pensamientos y creencias con calma y sin temor a ser juzgados.
- ✓ Plantear metas para resolver cualquier conflicto laboral con entusiasmo, aprendiendo a comunicarse con asertividad.
- ✓ Crear afirmaciones que refuercen su autoestima al retroalimentarse entre sí.

## **Actividades:**

- ✓ Exposición acerca del proceso de la comunicación eficaz y sus implicaciones positivas para reducir el estrés laboral; explicando qué es la asertividad y cómo se emplea en la comunicación.
- ✓ Dinámica grupal para elaborar una lista de afirmaciones con frases positivas tomadas del manual, donde se representan 4 columnas diferentes con pensamientos diversos que se pueden mezclar entre sí para crear una sola frase en presente y primera persona, realizando todas las combinaciones posibles, usando las frases que se deseen, volviendo a comenzar con la columna 1 y terminando con la columna 4.
- ✓ Analizar en grupo las diferencias entre el comportamiento agresivo y el comportamiento asertivo con la asesoría del psicólogo, escribiéndolas en un cartoncillo para pegarlas en el pizarrón.
- ✓ Retroalimentarse positivamente en forma verbal, reforzando las habilidades de comunicarse libremente, motivándose a sí mismos y a los demás.

## **Sesión 5. Control emocional en el trabajo en equipo para mejorar las relaciones interpersonales e intrapersonales utilizando la empatía.**

**Objetivo:** Reconocer las cualidades, aptitudes, capacidades y habilidades de los demás aprendiendo su posición según el cargo o puesto que desempeñen en la empresa, aportando sugerencias creativas para que el otro mejore algunos aspectos de su talento emocional a través de la crítica constructiva y la empatía para obtener control emocional al enfrentar condiciones de mayor exigencia y demanda laboral, así como, a nivel personal.

### **Contenido:**

- ✓ Listado de capacidades, aptitudes y habilidades que comprenden las competencias emocionales.
- ✓ Características emocionales de los individuos con salud mental.

### **Actividades:**

- ✓ Dinámica: Utilización de un modelo de eficiencia y productividad a través de un círculo de excelencia personal y profesional. Esta técnica permite al individuo aumentar su nivel de inteligencia emocional al poder evocar a voluntad los recursos de excelencia para afrontar situaciones de alta exigencia en condiciones óptimas. La dinámica consiste en retroalimentarse mutuamente independientemente del cargo o puesto que se tiene en la organización. El psicólogo preguntará el cargo a cada integrante del grupo y le colocará un gafete con el nombre del puesto y enseguida le pedirá a cada persona que elija a otra de otro puesto dándole sugerencias para mejorar sus capacidades y habilidades al tratar de relacionarse con los demás de forma eficiente, al terminar, la otra persona le retroalimentará también con sus sugerencias para complementar su personalidad, enfatizando siempre los beneficios que obtendrán al hacerlo. Así sucesivamente hasta terminar con todos los participantes. La empatía se manifiesta al ponerse en los zapatos de la otra persona, si se conoce con todas sus creencias limitantes y potencializadoras,

resultando más positivo resaltar las habilidades de las que carecen, con propuestas y sugerencias creativas que se pueden escuchar atentamente y considerar posibilidades para propiciar un cambio de actitudes.

- ✓ Incorporar un nuevo estado de salud mental y física al mundo del trabajo. Consiste en utilizar una línea de tiempo psicogeográfica en la cual la persona represente corporalmente su estado de estrés y construya posteriormente un estado de plenitud deseado a través de un ejercicio de relajación profunda.

### **Sesión 6. Creatividad para modificar el clima laboral transformándolo en un ambiente propicio para disminuir el estrés en el trabajo, promoviendo un cambio de hábitos y creencias negativas por hábitos y creencias positivas con la utilización de la inteligencia emocional.**

**Objetivo:** Motivar el entusiasmo y la creatividad para innovar y transformar las condiciones de trabajo generando un ambiente favorable, así como también promover el cambio de actitudes positivas utilizando recursos que se poseen y planteando los recursos que pueden crearse de acuerdo a las necesidades de la organización.

#### **Contenido:**

- ✓ Exposición del clima de trabajo, su importancia y las repercusiones que tiene cuando no es adecuado para desarrollar sus actividades. Motivación acerca del mejoramiento de las condiciones de trabajo en una empresa inteligente.
- ✓ Ejercicio para potenciar los recursos a través del autoconocimiento.
- ✓ Dinámica grupal para lograr el impulso, la innovación y la creatividad de transformación, con flexibilidad y adaptación.

#### **Actividades:**

- ✓ Dinámica: Se dividirá el grupo en equipos de trabajo. Anotarán en un rotafolios las características (que han generado niveles altos de estrés conforme se han detectado en las primeras sesiones) que se manifiestan en el ambiente laboral

actual donde se desempeñan en general y la colocarán del lado izquierdo sobre la mesa, mientras del lado derecho pondrán otro pliego de papel bond donde anotarán las condiciones que puede llegar a tener el nuevo ambiente de trabajo que tipifique un clima laboral “sano” y adecuado para desarrollarse reduciendo el estrés. Pegarán los rotafolios en la pared, representando a cada equipo, justo detrás de las mesas de trabajo donde todos puedan verlas.

- ✓ Enseguida anotarán en un rotafolios las actitudes y creencias negativas que se tienen como trabajadores, como compañeros y como grupo para sustituirlas por actitudes y creencias positivas, favorables, que impliquen los recursos con que se cuenta generando un clima propicio para trabajar con iniciativa y confianza para establecer relaciones interpersonales, mejorar los niveles de comunicación y fomentar el liderazgo emocional, que sean complementarias de las anteriores en otro pliego de papel bond. Ambos rotafolios se colocarán justo debajo de los otros, en la pared.
- ✓ Todos los integrantes del grupo podrán observar las propuestas de los demás, se retroalimentarán entre sí verbalmente y tomarán notas. Se llevará la propuesta al departamento de recursos humanos encargado del comportamiento organizacional para considerar los cambios dentro de la organización como una realidad próxima al solicitarlos para controlar, prevenir y reducir el estrés laboral.

**Sesión 7. Ejercicios físicos que pueden realizarse en la oficina y auto-masaje para reducir el nivel de estrés y tensión que se tenga a través de una rutina sencilla y rápida que implique poco tiempo para llevarse a cabo en una pausa para la salud dentro de la organización.** Dentro de los estándares de tiempo que se permite para relajarse después de determinadas horas de jornada intensa, conforme a las políticas de cada organización.

**Objetivo:** Que cada participante conozca una rutina rápida de ejercicios físicos de estiramiento principalmente y de auto-masaje que pueden realizarse en un lugar adecuado dentro de la empresa en forma privada para liberarse del estrés y continuar con sus labores, favoreciendo su respiración, ritmo cardíaco y reduciendo las hormonas

como la adrenalina y el cortisol, manejando un equilibrio entre la tensión y la relajación que el cuerpo necesita para funcionar adecuadamente.

**Contenido:**

- ✓ Ejercicios de respiración para relajarse rápidamente, con atención selectiva y consciente, propuestos en el manual.
- ✓ Ejercicios para estiramiento propuestos en el manual.
- ✓ Ejercicios de auto-masaje para relajar los músculos y reducir el estrés.
- ✓ Sugerencias para llevarlos a cabo en el hogar y continuar con el hábito de relajarse para prevenir y reducir el estrés acumulado.

**Actividades:**

- ✓ Se leerán las sugerencias para manejar el estrés en general del manual y se comentarán en grupo.
- ✓ El psicólogo les mostrará el manual y conforme se presentan los ejercicios se realizarán con la demostración del mismo.

## MANUAL DE LA PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA IMPLEMENTACION DE LA INTELIGENCIA EMOCIONAL PARA EL MANEJO DEL ESTRÉS LABORAL EN LA EMPRESA.

### 1. ¿Qué es el estrés?

Es la respuesta de afrontamiento ante las exigencias de la vida, según sea la percepción del individuo, puede derivar en estrés positivo o negativo.

### 2. ¿Qué es el estrés laboral?

El estrés laboral podría entenderse como un desequilibrio percibido entre las demandas laborales y la capacidad de la persona para llevarlas a cabo cuando son importantes las consecuencias del fracaso.

3. **¿Qué tipo de estrés te afecta?** El siguiente cuestionario te ayudará a definir si padeces de alguno de estos tipos de estrés. Señala en cada columna las afirmaciones con las que te identificas, colocando una x en el cuadro sombreado que corresponda. Aunque es normal que tengas síntomas de ambos, haz un recuento al final y valora cuál es tu tendencia. Bucay (2006) N° 7.

	ESTRÉS ACTIVO		ESTRÉS PASIVO
	Tengo la sensación de que siempre estoy en crisis		No encuentro motivación en la vida, ni en lo cotidiano ni al plantearme metas a largo plazo.
	Experimento repentinas pérdidas de energía a lo largo de la vida.		Cuando logro algo me siento inmediatamente mejor, incluso físicamente.
	Cuando no estoy ocupado me siento agotado, y sin fuerzas para nada.		Me siento mejor al aire libre.
	Nunca tengo tiempo para comer.		Sufro ansiedad o nerviosismo.
	Siento que siempre tengo muchísimas cosas por hacer.		Vivo con preocupación constante. suelo tener pensamientos repetitivos que no conducen a nada
	Me cuesta desconectar		Me siento cansado todo el tiempo,
	Me siento peor después de hacer ejercicio, aunque este sea suave.		Tengo Sobrepeso
	Dependo de estimulantes como el tabaco o el café para pasar el día, y suelo recurrir a la comida rápida.		Los estimulantes y la comida me producen fatiga en vez de excitación.
	Suelo sentirme enfadado o irritable y a veces respondo mal a mis compañeros		Suelo sentirme aburrido o enfadado.
	Mucahs veces reacciono de forma desproporcionada ante los demás.		Tengo una baja autoestima
	Me resulta muy difícil disfrutar de una buena noche de sueño.		La mayor parte del tiempo no me intereso por nada a mi alrededor.
			Siento amargura por cómo es la vida.
			Duermo muchísimo, pero a pesar de eso sigo sintiéndome cansado.

**- Si tu estrés es pasivo:**

- **Identifica tus emociones.-** Escribe todos los motivos de tensión y la razón por la que no puedes enfrentarlo. Ponte metas a corto plazo.
- **Clarifica tus prioridades.-** Prepondera las actividades que son más relevantes para ti por medio de un listado de 5 aspectos y dales orden para poder cumplirlos todos, uno por uno.
- **Haz cuatro listas:** 1.-Lo que hay que hacer ya: solúcnalo. 2.- Lo que puedas retrasar, date tiempo para investigarlo. 3.- Lo que puedes delegar, encárgaselo a otra persona responsable. 4.- Lo que puedas evitar, no lo hagas.
- **Olvida la perfección.-** Acepta las imperfecciones y trabaja en ellas. Siempre se aprende de las situaciones negativas, puesto que proporcionan más oportunidades de éxito. Conocer lo que no funciona, te hará saber lo que sí funciona.
- **Atiende a tu cuerpo.-** Duerme las horas suficientes, date tiempo para comer alimentos frescos e intenta hacer ejercicio.

**- Si tu estrés es activo:**

- **Imagina lo que quieres.-** Cierra los ojos e imagina que despiertas en un día perfecto, ¿Qué tal es? ¿Cómo te sientes? ¿Qué vas a hacer? ¿Con quién? Descubrirás que muchas cosas ya las tienes y otras las puedes conseguir.
- **No caigas en el victimismo.-** Es fácil que después de identificar tus motivaciones y deseos, te instales en una posición de víctima como excusa para no pasar a la acción. No hacer nada no soluciona el problema.
- **Visualiza tu objetivo.-** Elabora un plan para llegar a cumplir tus metas, centrándote en lo que sí puedes hacer y actúa.
- **Sé positivo.-** Visualiza todas tus actividades desde una perspectiva optimista; cuida tu aspecto, saluda a todas las personas, sonríe. Tu mente se contagiará de tu actitud positiva y tendrás más energía para actuar.
- **No tengas miedo a cambiar.-** El éxito depende de ti, de tu nueva actitud positiva, del entusiasmo para auto-motivarte. La creatividad es la base de la efectividad.

#### 4. ¿Cuáles son los síntomas más significativos del estrés?

Los síntomas pueden ser **psicológicos**: falta de concentración, mala memoria, miedos y ansiedad, depresión y otros trastornos del estado de ánimo, baja autoestima, desconfianza, sentimiento de frustración, pérdida de motivación, miedo al fracaso; **físicos**: dolores de cabeza, presión sanguínea alta o ritmo cardíaco acelerado, dificultades respiratorias, tics nerviosos, sequedad de la boca y garganta, apatía y cansancio, insomnio, problemas gástricos, disminución de la libido, obesidad o pérdida de peso, tensión o rigidez muscular, alteraciones de la piel **y conductuales**: adicción al alcohol, las drogas o el tabaco, consumo excesivo de cafeína, impulsividad, comportamiento agresivo, conflictos relacionales, descenso de la actividad, aislamiento social, fobias y abandono de las responsabilidades.

#### 5. ¿Cuáles son los efectos más típicos del estrés?

El estrés es la causa de insatisfacción laboral y en general, de accidentes y falta de preocupación en el trabajo, así como de problemas familiares.

Existen enfermedades de adaptación relacionadas con el estrés, así como, hay estresores que provocan respuestas conductuales, fisiológicas o psicológicas, que mantienen u ocasionan alteraciones en la adaptación, de manera que las respuestas psicobiológicas son mediadoras del estrés y la salud, atribuyéndoles consecuencias que son conceptualizadas en términos de enfermedad como trastornos cardiovasculares, digestivos y cáncer principalmente.

#### 6. Listado de estresores más frecuentes. Los estresores con mayor incidencia son:

##### A. Ámbito del ambiente físico del trabajo y contenidos del puesto:

- Estresores del ambiente físico
- Estresores por demanda del puesto de trabajo
- Estresores de contenido de trabajo

##### B. Estrés por desempeño de rol, relaciones interpersonales y desarrollo de la carrera:

- Estresores de rol y relaciones interpersonales
- Estresores relacionados con el desarrollo de la carrera

##### C. Estresores relacionados con las nuevas tecnologías y aspectos organizacionales:

- Provenientes de aspectos ergonómicos\_\_referentes al hardware y software, enriquecimiento o empobrecimiento de recursos.
- Provenientes del incremento de control y monitorización interactiva.

- Provenientes de la pérdida de seguridad y privacidad.
- Reducción de contactos e interacción social.
- Falta de sistemas de apoyo para el aprendizaje y actualización.

D. Estresores de nivel organizacional:

- La estructura organizacional.
- El clima organizacional.
- La presencia y densidad social en los lugares de trabajo.
- Tipos de relaciones.
- Relaciones con los superiores.
- Relaciones con los compañeros.
- Relaciones con los subordinados.

E. Estrés de la vida familiar:

- Por conflictos en la relación familia- trabajo.

**7. Técnica de relajación.** El ejercicio ayuda a ampliar la capacidad pulmonar e incrementar la energía vital. Se puede realizar en cualquier lugar. Se recomienda sentarse cómodamente, sin cruzar los pies, con los brazos sobre los muslos. También se puede grabar con su propia voz para pautar el ejercicio (no indispensable). Tiene una duración de 5 a 10 minutos:

- ✓ Inhala libremente y procura que el oxígeno llegue hasta tu abdomen, cuidando de no subir tus hombros. Después exhala pausadamente. Observa si inhalas y exhalas solo por tu nariz o si usas tu boca en el proceso.
- ✓ Ahora, inhala exclusivamente por tu nariz y lleva el oxígeno hasta tu abdomen. Recuerda no subir tus hombros y exhala pausadamente por la boca.
- ✓ Inhala otra vez por la nariz, ve contando lentamente y determina cuantos tiempos necesitas para llevar este oxígeno hasta el abdomen. Ahora exhala por tu boca, llevando la misma cuenta para acompañar tu exhalación.
- ✓ Repite otra vez la respiración inhalando por tu nariz mientras cuentas hasta 5. Mantén el aire hasta 3 tiempos y exhala por tu boca en 5 tiempos. Hazlo otra vez.
- ✓ Repite dos veces más pero inhalando por la nariz con una cuenta de 7; mantén 3 tiempos y exhala por la boca en 7 tiempos.
- ✓ Permite ahora que tu respiración se normalice.
- ✓ ¿Cómo te sientes? Observa si te resultó más fácil aumentar el tiempo en la inhalación o durante la exhalación.

- ✓ Si te sientes mareado, solo comienza a mover libremente tu cuerpo hasta equilibrar tu respiración.

## **8. Ejercicios que se pueden realizar en la oficina para reducir los niveles de estrés.**

Esta rutina de ejercicios la plantea Ibarra (2004), y puede realizarse en el centro de trabajo para tomar una pausa para la salud después de 4 hrs. de trabajo y/o al finalizar la jornada. Permite estirar, flexionar, mover pies, brazos, manos, cabeza, ponerse en pie, respirar, mover la columna, etc. Los primeros dos ejercicios son de gimnasia cerebral, dos son rutinas para la oficina y el último permite disminuir un dolor de cabeza. Todos pueden realizarse, tanto en el ámbito laboral como en el hogar.

- 1. TENSAR Y DISTENSAR:** Sentarse en la orilla de una silla, tensar el cuerpo de los pies a la cabeza, subiendo los brazos hacia el pecho, apretando ambos puños de las manos; inhalar, manteniendo el aire dentro por 10 segundos; exhalar con fuerza, soltando el cuerpo, bajando ambos brazos a los costados del cuerpo, agachándose un poco al relajarse. Repetir el ejercicio 3 veces.
- 2. CUENTA HASTA 10:** En la orilla de una silla, poner las palmas de las manos hacia arriba sobre las rodillas, procurando una postura cómoda; inhalar, haciendo una pausa, exhalar y hacer otra pausa; mientras se inhala decir: "me alivio" y al exhalar decir: "del estrés"; también se puede contar hasta "diez" al exhalar. Repetir el ejercicio 3 veces.
- 3. TU ESPALDA:** Entrelazar los dedos entre sí con las palmas de las manos hacia arriba, estirándose bien y con fuerza durante 10 segundos, respirar y gozar de ese momento, descansar y repetir el ejercicio 10 veces. Después, entrelazar los dedos por detrás de la espalda, palmas hacia abajo, estirándose agachándose, subiendo los brazos lo más que se pueda por 10 segundos y descansar.
- 4. TUS BRAZOS:** Abrir los brazos, inhalar y exhalar profundamente unas 10 veces. Mover los brazos alternadamente 10 veces, primero el brazo izquierdo hacia el frente al costado derecho y enseguida el otro brazo en sentido inverso, colocando el brazo que no se utiliza al lado del cuerpo. Estirar ambos brazos al frente con las palmas de las manos hacia abajo, respirando; ahora manos a la cintura y el cuerpo hacia atrás durante

30 segundos, por 3 veces. Colocar el pié derecho hacia atrás, doblando la rodilla y tocarlo con la mano derecha por detrás por 15 segundos, realizarlo con el otro pié y el otro brazo también. Levantar la pierna derecha hacia el frente, doblando la rodilla y tocarla con la mano derecha por 15 segundos, repitiendo con la otra pierna y el otro brazo también.

- 5. DOLOR DE CABEZA:** Para disminuir o aliviarlo se sigue la secuencia: Apoyar con fuerza las yemas de los dedos en la cabeza en cada costado de la misma por 20 segundos y moverlos de arriba hacia abajo 10 veces. Colocar ambas manos sobre la cabeza, la derecha hacia el frente y la izquierda hacia atrás, masajeando la cabeza siempre desde la parte superior hacia la inferior. Y, usando las yemas de los dedos, con ambas manos en cada costado de la cabeza, masajear haciendo círculos hacia delante y hacia atrás por toda la cabeza firmemente.

## 9. ¿Qué es la inteligencia emocional?

Es la capacidad que tiene el individuo para reconocer y percibir sus sentimientos de manera apropiada y precisa, es decir, para entender, asimilar y comprender adecuadamente las emociones en el momento en que éstas se presentan. Es también la habilidad de motivarse a sí mismo; implica entender lo que sucede a nivel emocional, integrarlo con el pensamiento y ser conscientes de las consecuencias que generan los cambios emocionales.

## 10. Competencias de la inteligencia emocional.

**1.- AUTOCONCIENCIA:** Conocerse a sí mismo y saber lo que dicen las emociones.

- **Conciencia emocional:** identificar las propias emociones y los efectos que pueden tener.
- **Correcta autovaloración:** conocer las propias fortalezas y sus limitaciones.
- **Autoconfianza:** un fuerte sentido del propio valor y capacidad.

**2.- AUTORREGULACION:** Ser capaz de manejar y controlar tu propio estado emocional.

- **Autocontrol:** mantener vigiladas las emociones perturbadoras y los impulsos.
- **Confiabilidad:** mantener estándares adecuados de honestidad e integridad.
- **Conciencia:** asumir las responsabilidades del propio desempeño laboral.
- **Adaptabilidad:** flexibilidad en el manejo de las situaciones de cambio.
- **Innovación:** sentirse cómodo con la nueva información, las nuevas ideas y las nuevas situaciones.

3.- **MOTIVACION**: Canalizar las emociones para alcanzar las metas.

- **Impulso de logro**: esfuerzo por alcanzar un estándar de excelencia laboral.
- **Compromiso**: matricularse con las metas del grupo u organización.
- **Iniciativa**: disponibilidad para reaccionar ante las oportunidades.
- **Optimismo**: persistencia en la persecución de los objetivos, a pesar de los obstáculos y retrocesos que puedan presentarse.

4.- **EMPATIA**: Reconocer y leer emociones en los demás.

- **Comprensión de los otros**: darse cuenta de los sentimientos y perspectivas de los compañeros de trabajo.
- **Desarrollar a los otros**: estar al tanto de las necesidades de desarrollo del resto y reforzar sus habilidades.
- **Servicio de orientación**: anticipar, reconocer y satisfacer las necesidades reales del cliente.
- **Potenciar la diversidad**: cultivar las oportunidades laborales a través de distintos tipos de personas.

5.- **DESTREZAS SOCIALES**: Relacionarse con los demás e influir en ellos.

- **Influencia**: idear efectivas tácticas de persuasión.
- **Comunicación**: Saber escuchar abiertamente al resto y elaborar mensajes convincentes
- **Manejo de conflictos**: saber negociar y resolver los desacuerdos que se presenten dentro del equipo de trabajo.
- **Liderazgo**: capacidad de inspirar y guiar a los individuos y al grupo en su conjunto.
- **Catalizador del cambio**: iniciador o administrador de las situaciones nuevas.
- **Constructor de lazos**: alimentar y reforzar las relaciones interpersonales dentro del grupo.
- **Colaboración y cooperación**: trabajar con otros para alcanzar metas colectivas.

## 11. ¿Qué es una organización inteligente?

Es la que promueve en sus empleados el desarrollo de habilidades y capacidades para ejercer las competencias de la inteligencia emocional en las acciones encaminadas a la reducción del estrés laboral.

## **12. Características de una persona con salud mental e inteligencia emocional.**

Las personas emocionalmente expertas son aquellas que conocen y manejan bien sus sentimientos e interpretan y se enfrentan con eficacia a los sentimientos de los demás y cuentan con ventajas en cualquier aspecto de la vida, ya sea en las relaciones amorosas e íntimas, o en elegir las reglas tácitas que gobiernan el éxito en la política organizativa. Son capaces de auto-motivarse, optimistas, innovadores, creativos y visualizan los retos como desafíos y oportunidades para transformar su realidad.

## **13. Características de las personas sobresalientes en el trabajo conocidas como “estrellas” sociales.** Las personas con calidad en el trabajo, que crean el éxito poseen las siguientes cualidades:

- ✓ Autoconsciencia.-Conocerse a sí mismo y aceptar sus pensamientos, emociones, etc.
- ✓ Optimismo.- Ser positivo y emprendedor, con iniciativa y afán de triunfo.
- ✓ Autoestima.- Valorarse y quererse a sí mismo con seguridad y confianza.
- ✓ Control emocional.- Capacidad de dominar los sentimientos y emociones.
- ✓ Manejo de conflictos.- Manejo de emociones para tomar decisiones adecuadas.
- ✓ Capacidad de comunicación.- Saber escuchar y comunicarse asertivamente.
- ✓ Liderazgo.- Motivar, guiar y conducir a otros hacia el éxito.
- ✓ Trabajo en equipo.- Capacidad de cooperación e iniciativa para lograr metas.
- ✓ Conocimiento especializado.- Preparación y dominio de la materia de trabajo.
- ✓ Sentido común.- Emitir juicios objetivos sobre hechos relevantes.
- ✓ Empatía.- Entender a los demás desde su perspectiva.
- ✓ Autosuficiencia. Hacer las cosas con recursos y habilidades propias.
- ✓ Habilidades intelectuales.- Resolver problemas, vocabulario extenso y lectura veloz.
- ✓ Habilidades ejecutivas.- Diligente, con hábitos productivos de trabajo y organizativo.
- ✓ Diferenciación de lo correcto y lo incorrecto.- Sensitivo a lo moral y la ética.
- ✓ Creatividad.= Talento natural + intuición. Motivación, excelencia y ambición positiva.
- ✓ Auto-confianza.- Seguridad en los talentos propios para tomar riesgos calculados.

Leer la siguiente lista de características de una personalidad exitosa y contestar las preguntas realizando una reflexión al respecto.

<b>ATRIBUTOS DE UNA PERSONALIDAD EXITOSA</b>	
<b>1. AMBICION O DESEO.</b>	¿Posee un anhelo de mejoramiento en su persona y trabajo, y se propone un objetivo específico?
<b>2. INICIATIVA Y DETERMINACION</b>	¿Toma las decisiones que lo llevan al objetivo deseado con determinación o sólo espera ser conducido por otros, la rutina, el desarrollo de los acontecimientos?
<b>3. AUTO-CONFIANZA O INTEGRIDAD</b>	¿Quiere asumir responsabilidades, y se siente capaz de llevar a buen término trabajos serios en forma independiente o con el mínimo de supervisión necesaria? ¿Vive de acuerdo con normas de sinceridad, integridad y buena fe?
<b>4. ENTUSIASMO</b>	¿Encara sus problemas vitales y laborales con alegre, entusiasta y firme actitud mental positiva?
<b>5. INTELIGENCIA</b>	¿Cultiva sus cualidades mentales básicas: la atención, la concentración, el pensamiento actual y la memoria?
<b>6. PERSEVERANCIA</b>	¿Toma sus problemas con férrea determinación y constancia, aprovechando las circunstancias y llevándolas a servir los objetivos propuestos?
<b>7.ESPIRITU DE COOPERACION Y PODER DE PERSUACION</b>	¿Es eficazmente persuasivo/a, y ha desarrollado su vocabulario de tal modo que sea capaz de expresarse con claridad y fuerza, para influir sobre los demás? ¿Se adapta con alegría y perseverancia a las circunstancias reinantes, y realiza amigablemente sus tareas con los demás?
<b>8. ESTABILIDAD EMOCIONAL</b>	¿En qué grado o medida sufre el efecto de emociones negativas, arranques de ira, depresión, impulsividad, etc., y está dispuesto/a a modificar esas emociones?
<b>9. CONOCIMIENTOS ESPECIFICOS</b>	¿Está capacitado/a y consciente del valor inestimable que representa la capacitación y el aprendizaje permanentes?
<b>10. ORIGINALIDAD Y CREATIVIDAD</b>	¿Se ocupa de desarrollar una imaginación creadora, y se empeña con seriedad en desenvolver y perfeccionar cada vez más su desempeño, aportando la mayor cuota de creatividad que le es posible?

#### **14. Características del líder emocionalmente inteligente.**

- ✓ Identificar los sentimientos propios y sensibilizarse ante los sentimientos de los demás con empatía.
- ✓ Asignar un nombre a los propios sentimientos por medio de la auto-observación, lo que implica tener auto-control emocional.
- ✓ Sabe motivar a los demás hacia el logro de objetivos y metas porque tiene autoconfianza.
- ✓ La conciencia de sí mismo permite controlar las emociones negativas efectivamente y volver automáticamente a su yo confiado y triunfador.
- ✓ Descubrir sus propias aptitudes y ponerlas a trabajar por sí mismo. Ajustar las condiciones de trabajo que le sean agradables conforme a su estilo de trabajo.
- ✓ Tiene la capacidad de influir en los demás para promover un cambio trascendental.
- ✓ Dirigir con éxito a los demás significa saber interpretar sus emociones. Al realizarlo adecuadamente, se ganará la confianza y la lealtad de los demás.

#### **15. ¿Qué es la emoción?**

Las emociones son el resultado de nuestras percepciones acerca de los hechos y circunstancias que enfrentamos. Se manifiestan a través de sensaciones fisiológicas y se relacionan con la calidad de los pensamientos que se tengan. Pueden ser positivas o negativas.

#### **16. Emociones más comunes en el trabajo.**

- ✓ Satisfacción
- ✓ Entusiasmo
- ✓ Confianza
- ✓ Alegría
- ✓ Enojo
- ✓ Miedo
- ✓ Decepción
- ✓ Ansiedad
- ✓ Preocupación
- ✓ Frustración
- ✓ Culpa
- ✓ Tristeza

**17. Listado de sentimientos positivos: Green (2003).**

- |                |                |                |
|----------------|----------------|----------------|
| - Relajamiento | - Deseo        | - Satisfacción |
| - Apertura     | - Tranquilidad | - Seguridad    |
| - Amor         | - Inteligencia | - Felicidad    |
| - Paz          | - Entusiasmo   | - Ambición     |
| - Estimulación | - Confianza    | - Imaginación  |
| - Calidez      | - Fortaleza    | - Interés      |

**18. Listado de sentimientos negativos: Green (2003).**

- |                     |               |                 |
|---------------------|---------------|-----------------|
| - Malhumor          | - Vergüenza   | - Absurdo       |
| - Arrepentimiento   | - Tristeza    | - Aburrimiento  |
| - Sentirse herido   | - Ansiedad    | - Incompetencia |
| - Ansiedad          | - Soledad     | - Pena          |
| - Rebeldía          | - Cansancio   | - Tontedad      |
| - Culpa             | - Confusión   | - Nerviosismo   |
| - Sentirse atrapado | - Frustración | - Apatía        |
| - Inquietud         | - Decepción   | - Depresión     |

**19. Listado de emociones negativas:** Son perjudiciales para la salud, generan desigualdades, explotación, sometimiento, injusticias y conflictos.

- |               |            |             |
|---------------|------------|-------------|
| - Ira         | - Ansiedad | - Culpa     |
| - Desconfiada | - Envidia  | - Codicia   |
| - Egoísmo     | - Pena     | - Depresión |
| - Miedo       | - Odio     | - Avidéz    |
| - Celos       | - Codicia  | - Apego     |

**20. Listado de emociones positivas:** Estimulan la evolución de la consciencia y estrechan lazos con uno mismo y con los demás.

- |                |               |             |
|----------------|---------------|-------------|
| - Confianza    | - Paz         | -Alegría    |
| - Fe           | - Esperanza   | - Devoción  |
| -Compromiso    | - Inspiración | - Éxtasis   |
| - Afecto       | - Compasión   | - Amor      |
| - Empatía      | - Intimidad   | - Seguridad |
| - Benevolencia | - Ecuanimidad | - Felicidad |
| - Generosidad  | - Calma       | - Sosiego   |

**21. Método de reemplazo para cambiar los hábitos malos por buenos,** propuesto por Seymour y Shervington (2003; Pág. 31), realizando el siguiente ejercicio de análisis:

<b>MALOS HABITOS</b>	<b>BUENOS HABITOS</b>
<b>EXPERIMENTAR ESTRÉS.</b> Sentirse presionado causa estrés y ansiedad.	<b>TENER EL CONTROL.</b> Enfocarse en sus fortalezas aumenta su potencial.
<b>POSTERGACION.</b> Perder el tiempo lo hace ineficiente y lo desmotiva.	<b>FIJAR METAS DIARIAS.</b> Alcanzar las metas propuestas lo motiva.
<b>AUTOCRITICA.</b> Ser duro consigo mismo disminuye su confianza.	<b>ESPERAR LO MEJOR.</b> Los altos estándares dan buenos rendimientos.
<b>SER LA VÍCTIMA.</b> No ser positivo socava su potencial.	<b>SER PERSISTENTE.</b> La determinación incrementa su confianza

<b>METODO DEL REEMPLAZO</b>
<b>Identificar y concentrarse en un mal hábito que desea cambiar.</b> <b>Visualizarlo.</b>
<b>Imaginar su “yo” ideal en el futuro, luego de romper ese hábito. Visualizar un nuevo hábito ideal.</b>
<b>Reemplazar la primera imagen por la segunda. Repetirlo 5 veces.</b>
<b>Recordar la primera imagen y comprobar que ahora cambia automáticamente.</b>

El buen desempeño se relaciona con la eficiencia de los hábitos positivos. La personalidad consiste en una serie de hábitos que se repiten. Se deben cambiar los hábitos para obtener los resultados deseados.

**22. Listado de verbos utilizados comúnmente entre los trabajadores:** Los siguientes 20 verbos que se presentan a continuación son los que describen algunas maneras en que la gente siente y actúa en ocasiones. Green (2003). ¿Cómo se siente y actúa con otras personas? Marque los 5 verbos que describen mejor su comportamiento en su interacción con otros:

- |             |             |              |            |
|-------------|-------------|--------------|------------|
| - Consentir | - aconsejar | - Desaprobar | - Evadir   |
| - Acordar   | - Iniciar   | - Analizar   | - Juzgar   |
| - Ayudar    | - Liderar   | - Conceder   | - Obligar  |
| - Cooperar  | - Abandonar | - Coordinar  | - Resistir |
| - Criticar  | - Contener  | - Dirigir    | - Retirar  |

### **23. Cuestionario.**

- ¿Cómo veo mi trabajo?
- ¿Cómo me veo yo como trabajador?
- ¿Cómo me ven como trabajador?
- ¿Qué clase de trabajador quiero ser?
- ¿Qué espero de mi organización o empresa?

### **24. ¿Qué es la automotivación?**

Es la capacidad de motivarse a sí mismo ante las circunstancias para lograr una meta utilizando todos los recursos internos y externos con que se cuenta, con una actitud de entusiasmo y optimismo, generando autoconfianza para tener la iniciativa en las acciones que se realicen.

### **25. ¿Qué es la asertividad?**

Es la capacidad de comunicarse en forma efectiva exponiendo con respeto, los propios puntos de vista, la percepción de las circunstancias o los problemas, afirmando con seguridad lo que se piensa, con veracidad, sin agredir a los demás, ni permitir que los otros lo ofendan.

### **26. Características de la comunicación eficaz.**

La comunicación eficaz es necesaria para establecer relaciones interpersonales, mejorar el nivel de entendimiento entre los interlocutores y es conveniente para influir en los estados mentales de los demás, por lo que se vincula con la inteligencia interpersonal para la inserción

de las habilidades inherentes a la inteligencia emocional a nivel organizacional en los programas de capacitación sobre el manejo del estrés.

## 27. Listado de afirmaciones positivas.

¿Qué tan acostumbrado estás a transmitirme mensajes que eleven tu autoestima?

Instrucciones: Elabora afirmaciones con frases tomadas de las siguientes 4 columnas ene. Orden que siguen las mismas. Realizar todas las combinaciones posibles, usando las frases que desees, volviendo a comenzar en la columna 1 y terminando en la columna 4. (Carrillo, 2003; Pp. 193-194).

<b>REGÁLATE MENSAJES POSITIVOS</b>			
<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
Afirmo que	Mi capacidad para cumplir objetivos.	Me permite tener una calidad de vida satisfactoria.	Y, por lo tanto, sentir confianza en mí mismo.
Incluso puede decir que	Mis derechos como persona.	Me permiten imprimir un sello personal a lo que hago.	Y, por lo tanto, vivir motivado.
Todo esto es prueba de que	Mi desarrollo individual.	Me permite buscar y encontrar soluciones a los problemas.	Y, por lo tanto, hacerme responsable de mis sentimientos y de mi conducta.
Las experiencias que he tenido en mi vida indican que	Mis emociones positivas.	Me permiten confiar en los demás.	Y, por lo tanto, elegir actitudes favorables hacia los demás.
El hecho de que pueda creer en	Mi valor personal	Me permite ver y aceptar que tanto yo como los demás podemos cometer errores.	Y, por lo tanto, decidir cuales son las acciones que voy a emprender.

Así mismo,	Mi seguridad para actuar.	Me permite plantearme metas de superación.	Y, por lo tanto, realizar mi misión en la vida.
De tal forma que	<p>Las ideas que tengo acerca de mí mismo.</p> <p>Mis actitudes hacia el comportamiento humano.</p> <p>Mis perfecciones.</p> <p>Mis cualidades.</p> <p>Mi condición de ser persona.</p> <p>Mi capacidad de voluntad y auto-dirección.</p>	<p>Me permiten considerarme metas de superación.</p> <p>Me permiten descubrir todo mi potencial.</p> <p>Me permiten descubrir todo mi potencial.</p> <p>Me permiten descubrir todo mi potencial.</p> <p>Me permite descubrir todo mi potencial.</p> <p>Me permite descubrir todo mi potencial.</p>	<p>Y por lo tanto, realizar mi misión en la vida.</p> <p>Y, por lo tanto, no necesitar compararme con los demás.</p> <p>Y, por lo tanto, sentir aprecio por mí mismo.</p> <p>Y, por lo tanto, tener una actitud positiva hacia los demás.</p> <p>Y, por lo tanto, no sentirme afectado por las críticas de otros.</p> <p>Y, por lo tanto, vivir con fe y esperar lo mejor.</p>

## 28. Ejercicio para potenciar recursos.

Los siguientes recursos están ordenados alfabéticamente para evitar jerarquizarlos; lea cada uno de ellos y ante cada palabra pregúntese ¿ese recurso es mío?, ¿lo utilizo?, ¿me define?, ¿cuento con él?, contéstese sinceramente y según sean sus respuestas, califíquese del 1 al 3 en la casilla izquierda de cada palabra, partiendo del siguiente parámetro: Bucay (2006).

1. Utilizo poco este recurso, creo que no lo tengo desarrollado o nunca cuento con él.
2. Lo utilizo menos de lo que debería o podría usarlo. Me gustaría desarrollarlo más.
3. Es uno de los recursos que más utilizo día con día. Frecuentemente los demás confirman que lo utilizo con eficacia.

___ Aceptación al cambio	___ Amor	___ Asertividad
___ Autocontrol	___ Autoestima	___ Bondad
___ Buena administración	___ Buen trato	___ Capacidad de aprender
___ Capacidad de trabajo	___ Carisma	___ Compromiso
___ Creatividad	___ Criterio	___ Curiosidad
___ Darse cuenta	___ Diplomacia	___ Disciplina
___ Empatía	___ Entusiasmo	___ Escala de valores
___ Esperanza	___ Espiritualidad	___ Estética
___ Estrategia	___ Experiencia	___ Familia
___ Fe	___ Generosidad	___ Gratitud
___ Habilidad manual	___ Habilidad social	___ Histrionismo
___ Honestidad	___ Humildad	___ Imparcialidad
___ Ingenio	___ Integridad	___ Intuición
___ Juicio	___ Justicia	___ Libertad
___ Liderazgo	___ Memoria	___ Moral y ética
___ Motivación	___ Negociación	___ Optimismo
___ Oratoria	___ Paciencia	___ Percepción
___ Perdón	___ Perseverancia	___ Perspectiva
___ Proactividad	___ Prudencia	___ Respeto
___ Sabiduría	___ Saber escuchar	___ Seducción
___ Sentido del humor	___ Serenidad-	___ Solidaridad
___ Templanza	___ Tenacidad	___ Tolerancia
___ Trabajo	___ Trascendencia	___ Valentía

Al final del listado puede anotar alguno de sus recursos favoritos, estén o no desarrollados en este momento. Subrayar los recursos clasificados con 3 y elaborar un listado para traerlo unos días consigo mismo. Con los recursos marcados con 2 y 1 se puede crear el compromiso de adquirirlos o desarrollarlos si existen indicios de contar con ellos de algún modo.

### **29. Características de un ambiente laboral sano.**

La concepción del trabajo se ha modificado. Las exigencias y expectativas no se centran en el sueldo y las condiciones laborales, sino en la calidad del mismo y la satisfacción que produce al alcanzar objetivos, ya que las tareas que se desempeñan definen el papel del empleado, refuerzan su identidad y confieren responsabilidades.

Un clima laboral apropiado es aquel que le permite al trabajador realizar su jornada con gusto, porque como dice Goleman (2000), cuanto más se parezca el lugar de trabajo a estar en tu propia casa, cuanto más sienta la gente que está en un grupo en el que le gusta estar, más se concentra en la dirección particular en el que la compañía lo desea. Se convierte en un movimiento, más que en una empresa, eso la hace mucho más productiva. Crear un clima laboral con camaradería resulta muy favorable.

### **30. Sugerencias para prevenir y /o reducir el estrés.**

Las siguientes recomendaciones permitirán aumentar los niveles de resistencia ante el estrés:

- ✓ Elevar la calidad de vida.
- ✓ Elaborar un proyecto de vida con metas próximas y a futuro.
- ✓ Mejorar la dieta con consejos de un especialista en nutrición y comer con regularidad.
- ✓ Practicar ejercicio durante 20 minutos tres veces por semana.
- ✓ Realizar una actividad de entretenimiento como leer, escuchar música, pintar, etc., al menos una hora diaria.
- ✓ Llevar a cabo ejercicios de relajación mental, como la meditación o yoga, si es posible.
- ✓ Emplear técnicas de pensamiento positivo, como las afirmaciones, para relajar la mente y nutrir el espíritu.
- ✓ Tomar unas breves vacaciones y reír. En realidad, la base de la “risoterapia” puede mejorar el estado de salud.



## CONCLUSIONES

Actualmente es relevante conocer el funcionamiento del cerebro y sus funciones concretas acerca de lo relacionado con los procesos cognitivos, conductuales y el cerebro emocional (límbico) para entender cómo trabaja y en qué medida se pueden modificar las condiciones internas y externas que generan el estrés.

El estrés es un término complicado, difícil de definir, es perjudicial para la salud integral del ser humano (física, mental, emocional y espiritualmente); y en general, el estrés laboral se refiere a un desequilibrio fisiológico y psicológico en el empleado, manifiesto por síntomas típicos como nerviosismo, angustia y tensión, preocupación crónica, incapacidad de relajación, depresión, ansiedad, uso excesivo de alcohol, drogas y/o cigarro, problemas de insomnio, actitudes de falta de cooperación, sentimientos de incapacidad, inestabilidad emocional, problemas digestivos, alta presión sanguínea, ausentismo laboral, baja productividad e insatisfacción laboral, principalmente.

Las causas del estrés laboral pueden localizarse en factores ambientales o extraorganizacionales, factores organizacionales de nivel individual y de nivel grupal y factores personales de naturaleza familiar y/o económica. Por lo que, las acciones para prevenir o reducir el estrés deben orientarse a eliminar o minimizar los factores causantes del mismo, así como aprender las estrategias para ejercer el control emocional.

Las repercusiones del estrés son muchas y pueden ocasionar la muerte, inclusive, como es el caso de las cardiopatías, el cáncer y los infartos cerebrales, que son las principales causas de muerte en nuestro país.

El estrés afecta el proceso de tomar decisiones, ya que la preocupación por los problemas impide pensar con claridad y ésta situación genera un círculo vicioso: el estrés provoca indecisión, la indecisión produce desconfianza en uno mismo, la

desconfianza aumenta la alteración emocional y el estrés, y esto conduce a una mayor indecisión y falta de concentración, provocando más estrés. Este círculo puede romperse si se aprende a identificar las causas, a definir qué tipo de emociones se están sintiendo y porqué suceden, canalizando el flujo de la energía pasando de un estado de alteración a un estado de paz para poder hacer un stop, evitando anclar la emoción negativa en cualquier parte del cuerpo, dándole salida con la atención selectiva en ejercicios simples de respiración y relajación que permitan a la persona liberar la tensión.

Como dice el Dr. González, existen muchas formas de aprender a distinguir nuestras emociones y hacer que se descarguen de sus aspectos negativos. Controlar nuestras emociones, nuestros pensamientos, nuestras actitudes e intereses, también es una forma de controlar nuestro mundo emocional y por lo tanto la ansiedad con todos sus efectos colaterales. Pág. (48).

En algunas empresas se está promoviendo un programa que implica la aplicación de pausas para la salud, propuesto por el I. M. S. S. donde se realizan ejercicios físicos de estiramiento, gimnasia cerebral, rutinas de ejercicios aeróbicos y en algunos países desarrollados ya se considera incluir sesiones de yoga como medidas para prevenir el estrés laboral o disminuir los niveles del estrés o la fatiga crónica. También se están implementando cursos del manejo del estrés, casi siempre dirigidos por médicos, y se comienza a hablar de las capacidades de la inteligencia emocional para llegar al autocontrol. Sería impactante que el psicólogo organizacional promoviera la implementación de cursos y talleres de inteligencia emocional para el control del estrés en el trabajo.

La aportación esencial de la implementación de la inteligencia emocional en la empresa es precisamente, la reducción de los niveles de estrés laboral, puesto que, al manejar mejor las emociones se obtendrá un **mayor control emocional y un equilibrio en las relaciones con los demás**. Los trabajadores serán más empáticos y desarrollarán habilidades y capacidades para crear un ambiente laboral más adecuado y propicio

para desempeñar sus labores, traducido en “armonía” con deseos de colaboración para alcanzar metas; y la transformación repercutirá en la “salud emocional”.

Las personas que gozan de buena salud mental son capaces de cumplir con las exigencias de la vida y se caracterizan por: tomar medidas para resolver problemas conforme van surgiendo; aceptan sus responsabilidades, moldean el ambiente cuando es posible, adaptándose cuando las circunstancias así lo exigen; planean por anticipado, pero no temen al futuro, siempre están abiertas a nuevas experiencias e ideas, se sirven de sus capacidades naturales, se fijan metas realistas, saben pensar en forma independiente y toman sus propias decisiones y ponen todo su empeño en lo que realizan. Planteado por el National Institute of Mental Health de los Estados Unidos y publicado en la Obra de Keith Davis y Jhon Newstron (1998).

La inteligencia emocional comprende las siguientes habilidades: conocer nuestras propias emociones (desarrollo de la autoconsciencia), manejar y/o controlar las emociones, la automotivación, reconocer las emociones de los demás con la empatía, el optimismo, el desarrollo de comunicación eficaz, el desarrollo de la experiencia interpersonal y aprender a ayudar a los demás a ayudarse a sí mismos.

Si logramos auto-observarnos y detectar cuando nuestros propios pensamientos están cargados de miedos, preocupaciones, temores, entre otros, y sabemos disolverlos, la ansiedad no aparecerá y por tanto estamos evitando el estrés desde su origen. González, (2003).

La habilidad de una persona para salir airosa de una situación estresante depende con frecuencia de la óptima y sólida que sea su autoestima. Esforzarse por lograr una organización inteligente podría ser la finalidad de todos los trabajadores, implementando un sistema en el que se emplean las técnicas y herramientas de la inteligencia emocional. Es importante comentar que, la inteligencia emocional en nuestra organización empieza por nosotros mismos, porque al utilizar nuestras emociones para reforzar nuestro rendimiento y nuestras relaciones laborales tenemos

no sólo el reto de fomentar, sino de inspirar el desarrollo de la inteligencia emocional entre los empleados de la empresa. Las posibilidades de éxito para el individuo y la empresa son considerables y, además, el éxito está al alcance de nuestras manos.

“El trabajo ideal es el que nos da la posibilidad de realizarnos. Cuando se obtiene satisfacción en el trabajo. Cuando se disfruta haciéndolo y se hace bien, las oportunidades y los desafíos que supone dar lo mejor de nosotros mismos nos ayudan a crecer y desarrollarnos como seres humanos” (Kirsta, 1986; pág. 64). También opina que, ante el incremento del estrés producido por el trabajo (y el consiguiente fenómeno del colapso en todos los niveles jerárquicos), los jefes y directivos están empezando a reestructurar sus métodos de trabajo, a poner en tela de juicio las políticas de la empresa y a mejorar la comunicación y las relaciones entre la administración y los trabajadores. Una solución consiste en dar más control a los empleados, lo que evita la frustración.

Las mejoras en las relaciones de trabajo y la comunicación más abierta y libre conducen al control de la vida laboral.

Las empresas deben contribuir a que los empleados rompan con viejos hábitos de comportamiento y desarrollen nuevos hábitos. Se les debe enseñar en grupo y en forma individual pues se requiere de retroalimentación. Las habilidades se aprenden, pero, se requiere tiempo para obtener resultados. “Una vez que la persona comprende el sistema, aplicará sus principios en cualquier relación con otras personas. Percibirá un nuevo significado a su vida, a los eventos, cifras, interacciones entre personas. Tendrá una base para juzgar sus propias decisiones y para transformar las organizaciones a las que pertenece” (Deming, 1997; pág.65).

Invertir en programas de inteligencia emocional puede ser costeable para la empresa. Disminuyendo el estrés, se reducirán los costos financieros que conlleva, al descender el ausentismo por incapacidades, elevando la productividad y mejorando la calidad de vida de los trabajadores.

Es recomendable que las organizaciones requieran el trabajo de un especialista en salud laboral que se encargue del análisis de las condiciones de trabajo para identificar los factores estresantes y producir los cambios correspondientes. A su vez, sería conveniente, que se realizaran controles médicos anuales para detectar patologías relacionadas con el estrés. Por consiguiente, también es pertinente capacitar al personal en el manejo del estrés con un programa que incluya talleres para implementar el desarrollo de las competencias de la inteligencia emocional, conscientizando a los trabajadores de los peligros de la sobreestimulación o subestimulación laboral y la problemática sobre la salud de los turnos rotativos.

Una empresa inteligente es aquella que se transforma día con día, abierta al cambio y dispuesta a implementar un sistema de calidad total, que da prioridad al comportamiento organizacional, aprendiendo a establecer las prioridades de los diferentes niveles organizacionales, definiendo claramente las misiones y funciones de cada puesto de trabajo y comunicárselo a los empleados para lograr un buen desempeño laboral. También les brinda a sus trabajadores la oportunidad de participar en las decisiones y acciones involucradas con el trabajo; lo que mejora la comunicación al reducir la incertidumbre sobre el futuro en los diferentes puestos de trabajo. Fomenta las interacciones sociales entre los trabajadores y los conduce a volcar sus inquietudes sobre los trabajos que se desarrollan a través de la automotivación y el trabajo en equipo.

Las empresas que se enfoquen a propiciar la inteligencia emocional en cuanto a fomentar las aptitudes emocionales tendrán más ventaja en relación con otras que no lo hacen. Ser una empresa inteligente no es una utopía, ya es una realidad en ésta era de modernidad.

Con el desarrollo de la inteligencia emocional surgirán “**líderes inteligentes**” y se optimizarán las habilidades de liderazgo en puestos directivos si se capacita al personal de conducción para que sepa cómo ejercer un liderazgo responsable en el logro de un mejor aprovechamiento de la inteligencia emocional. El resultado del estrés es enfrentar

las frecuencias del cambio. Los mejores líderes encuentran formas de complementar sus capacidades con las fortalezas de sus empleados. Cuando esto ocurre, no solo colocan a su organización en posición de crecimiento, sino que, así mismo reducen la tensión. Manejar la tensión es personal; solo uno puede hacerlo por si mismo. Las circunstancias tensionales revelan la naturaleza del verdadero liderazgo (Fritz, 199).

Según Goleman (1999), la base emocional del innovador laboral es el placer que encuentra en la originalidad, ya que, en el trabajo, la creatividad gira en torno de la aplicación de ideas novedosas para alcanzar un resultado, puesto que, las personas dotadas de esta habilidad, saben identificar rápidamente los puntos clave y simplificar problemas cuya complejidad parece abrumadora.

Como lo menciona Goleman (1999) las aptitudes que se necesitan para el éxito van cambiando conforme se asciende de rango en rango ya que ciertos puestos requieren de aptitudes específicas. Las aptitudes clave se ajustan a la realidad de una organización dada. Cada empresa y cada industria tienen su propia ecología emocional, los rasgos que hagan más aptos a sus trabajadores diferirán de modo acorde. Y en lo que se refiere a la “**creatividad colectiva**”, opina que implica sentirse cómodo en todos los niveles de la empresa.

La efectividad organizacional requiere una atención muy cuidadosa tanto para los individuos como para el funcionamiento organizacional. El impacto del cuidado administrativo y del renovado interés de la atención de la salud mental se está convirtiendo en importantes y crecientes variables considerables.

Implementando la inteligencia emocional en la empresa, conjuntamente con la preocupación por elevar la autoconfianza trabajando la autoestima se logrará disminuir los niveles de estrés, reduciendo la angustia en los trabajadores; erradicando el agotamiento, el aburrimiento y la apatía. Logrando la flexibilidad y la capacidad de adaptación, transformando su actitud hacia el trabajo, visualizándolo como un reto,

donde puede promover su iniciativa para desarrollar la creatividad a través de la innovación.

Los programas de prevención y manejo del estrés deberán enfocarse a reducir los factores que lo provocan, así como los gastos o el costo del estrés, intentando elevar la calidad del nivel de vida del trabajador, concientizándolo para aminorar el ritmo de vida, reducir las obligaciones sociales, las cargas de trabajo, posponer cambios vitales que ameriten tomar decisiones significativas y trascendentes, hasta preponderar las situaciones en orden de importancia y ser más asertivos para evitar las exigencias externas en cosas poco razonables. Y en términos de capacitación, el programa de prevención debe enfocarse más allá del autocontrol o la autorregulación de las emociones, al entrenamiento de las habilidades sociales, verbales y conductuales que conllevan las competencias emocionales, reforzándolas y dándoles seguimiento. Generar mecanismos de asesoría y apoyo laboral para mejorarlos, perfeccionándose y siendo capaces de auto-valorarse o analizarse.

En la medida en que el trabajador posea mayor cantidad de aptitudes emocionales será más capaz de tomar decisiones ante los problemas, trabajar efectivamente aún bajo presión laboral y crear ideas novedosas, motivado por el esfuerzo con el afán de triunfo, superando el miedo al riesgo, impulsando el espíritu emprendedor.

Partiendo del planteamiento de un **proyecto de vida saludable** sustentada por la asesoría de especialistas en medicina y de salud mental como el psicólogo, será factible obtener mayor calidad de vida para desempeñarse en forma óptima en el trabajo, reduciendo los efectos de la nueva enfermedad del siglo XXI denominada estrés.

## BIBLIOGRAFÍA

- 1.- **Aguayo, F. y Lama, J.** Estrés ocupacional: una perspectiva ergonómica y su protección en el diseño organizacional. (2005). [www.tid.presencia/boletín18/art004](http://www.tid.presencia/boletín18/art004).
- 2.- **Báker, E.** No dejes que el estrés te robe la vida. Panorama Editorial, México, 2002.
- 3.- **Bucay J.** Potencia tus recursos. Revista de psicología positiva. Mente sana. RBA Revistas. Barcelona, España (2006). N° 8. Pp. (7-11).
- 4.- **Bucay J.** ¿Qué tipo de estrés te afecta? Revista de psicología positiva. Mente sana. RBA Revistas. Barcelona, España (2006). N° 7.
- 5.- **Calle, R.** Guía práctica de la salud emocional. Editorial EDAF, S. A. México D. F. 2002.
- 6.- **Carrillo, L. R.** Cómo desarrollar la inteligencia motivacional. Editorial PAX México. México D. F. 2001.
- 7.- **Chopra, D.** Cómo crear salud. Edit. Grijalbo, México 2004.
- 8.- **Cirlerevello y Cols.** “La inteligencia emocional en los equipos de trabajo” Facultad de C. Económicas de la Universidad de Buenos Aires. Argentina. 2005.
- 9.- **Codina, A.** Introducción a la inteligencia emocional para el trabajo directivo. Director del centro de Estudios de Técnicas de dirección de la Facultad de la Habana. 2005. [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org).
- 10.- **Comunidad Uach (2005) Rev. Internet.** ¿Cómo influyen las emociones en mi trabajo / profesión? 2005.
- 11.- **Cortés, A.** Libertad, amor y trabajo. En busca del equilibrio integral. En Tecnología y servicios de vanguardia. Revisado en Internet.2005. Pp.1-3
- 12.- **Covey, F.** Los siete hábitos de la gente altamente efectiva. México, 2003.
- 13.- **Covey, S.** Sobre excelencia y liderazgo. Panorama editorial, S. A. de C. V. 2004.
- 14.- **Cozau, P.** “Sobre la inteligencia emocional”. Instituto Dorh. S. C. Desarrollo de Recursos Humanos.
- 15.- **Deming W. Edwards** “Liderazgo para la calidad”. Lo mejor de Excellence. Vol. II. Desarrollo personal y de liderazgo. Panorama editorial. Pp. 49-53.

- 16.- Estrés y activación emocional (2005). Rev. en Intenet.
- 17.- **Fernández, A. J.** La administración de los sentimientos de la organización. Editorial Panorama. Editorial, S. A. de C. V. México. D. F. 2005.
- 18.- **Flint, Garry, A.** Libertad emocional. Técnicas para enfrentar los problemas físicos y emocionales. Panorama Editorial., S. A. de C. V. 2004.
- 19.- **Fritz, Roger.** “Destencionarse a sí mismo”. Lo mejor de excellence. Vol. II. Desarrollo personal y de liderazgo. Panorama editorial. Pp. 49-53.
- 20.- **Furnham, A.** Psicología Organizacional. El comportamiento del individuo en las organizaciones. Alfaomega, OXFORD University Press. México. D. F. 2001.
- 21.- **Gallardo Velázquez Anahí y Alonso Alvarez, E. Irene.** “El factor humano en las organizaciones, más allá de la racionalidad”. Gestión y estrategia. N° 10 Jul-Dic.1996. UAM-A DCSH.
- 22.- **Gallardo Velázquez Anahí y Cecilia Naranjo.** “Aproximaciones a la organización creativa”. El proceso de cambio y las organizaciones. Gestión y estrategia. N° 10 Jul-Dic.1996. UAM-A DCSH.
- 23.- **García Pelayo y Gross. Ramón.** Larousse diccionario usual. 6a. Ed. Méx. Edit. Larousse 1989.
24. - **Garvin, D. A.** Building Organization, Haward Business Review, Jul-August. 1993. Pp. 78-97.
- 25.- **George, M.** 7 estrategias para liberarse del ESTRÉS. El factor ¡AJA! Editorial KIER, S.A. B. A. Argentina, 2005.
- 26.- **Goleman, D.** La inteligencia en la empresa. Edit. Vergara. 2002.
- 27.- **Goleman, D.** La inteligencia emocional en la empresa. 1999.
- 28.- **Goleman, D.** La inteligencia emocional. Edit. Vergara, México, 2004.
- 29.- **Goleman, D. Paul Kaufman y Michel Ray.** El espíritu creativo Edit. Vergara B. A. Argentina.
- 30.- **González, R. J. F.** Autocontrol en un mundo de Nervios. Edición especial para Promolibro, S. A. de C. V, Madrid, 2003.
- 31.- **Guía de salud laboral. “Estrés laboral. Trabajo bajo presión”** 2005 Revisado intenet. Medicalaboral.com.

- 32.- **Guía práctica para superar el estrés.** Comprender el estrés para combatirlo con éxito: estrategias, relajación y pensamiento positivo. Plaza & Janés Editores, S. A. Barcelona. (2000)
- 33.- **Guzmán, V. I.** Problemas de la administración. Edit. Limusa, Wiley, México. 1966.
- 34.- **Hernández, M.** El estrés el estrés en el trabajo: un enfoque psico-administrativo. 2005. [www.uv.mx](http://www.uv.mx).
- 35.- **Greene Ida.** Cómo ser exitoso en los negocios. Selector. Actualidad editorial. México D.F. 2003.
- 36.- **Herrero** (2005) del centro de estudios del estrés y la ansiedad /Antecedentes Históricos). Rev. Internet.
- 37.- **Ibarra L. M.E.S 3** Alivia tu estrés. Automasaje, 160 consejos, ejercicios físicos y gimnasia cerebral. Garnik ediciones. México D.F. 2004.
- 38.- **Ivancevich, J: Matteson, M.** Estrés y trabajo, México. Una perspectiva gerencial. Edit. Trillas, 1989.
- 39.- **Jungham, F.** Gimnasia Emocional. Controle los sentimientos a través de su Mente. Edit. Distribuidora Leo S.A. de C. V. México, D. F., 2004.
- 40.- **Kirsta, A.** Superar el estrés. Cómo relajarse y vivir positivamente. Árbol editorial, S. A. de C. V. México. D. F. (1986)
- 41.- **López, M. E. y González, M. F.** Inteligencia en pareja. Un encuentro entre la razón y la emoción. Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia. 2004.
- 42.- **Maroto, M. E.** Estrés. ¿Moda o realidad? Grupo Editorial Norma. Edo. De México. 2006.
- 43.- **Martin D. y Boeck K.** E. Q. Qué es la inteligencia emocional. Editorial EDAF, S. A. España. (2004).
- 44.- **Monroy Alvarado, Germán y De la Fuente Rocha Eduardo.** Las emociones como instrumento para el desarrollo organizacional. 6° coloquio internacional APROS.1995.
- 45.- **Moreno, M.** Cómo aliviar el estrés sin estresarse en el intento. Editores Mexicanos Unidos. S. A. EMU México. 2005.
- 46.- **Niembro, C.** Manejo del estrés. [www.coyoacán21.com](http://www.coyoacán21.com).

- 47.- **O'Connor, J. Seymour J.** Introducción a la PNL. Ediciones Urano. Argentina, 1998. Pág. 87
- 48.- **Pedrero, Fernando.** Estrés, enemigo de las empresas. El Universal. Jueves 19 de mayo de 2005. Salud, pp.1-3.
- 49.- **Peiró J. M. y Salvador A.** Control del estrés laboral. Eudema Madrid. 1993.
- 50.- **Peña H. O. D. y Mendoza, E. P.** Estrés gerencial. Tesis FESI-UNAM. 2003.
- 51.- **Reig.** Liderazgo emocionalmente inteligente. Edit. Mc Graw Hill, México. D. F., 2004
- 52.- **Ribeiro, L.** Inteligencia aplicada. Ud. Tiene un potencial mayor del que imagina. Edit. Planeta S. A., 2003.
- 53.- **Ribeiro, L.** La comunicación eficaz. Edit. Urano. Cap. 9. 2000.
- 54.- **Riso, W.** Pensar bien, sentirse bien. Grupo Editorial Norma. México D. F. 2004.
- 55.- **Robbins, S. P.** Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 5ª. Edit. Pearson Educación, México, 1998.
- 56.- **Roger, A. y Merrill, R.** Lo primero es vivir. Grupo Editorial Norma, Bogotá Colombia, 2004
- 57.- **Rosenthal, M. S.** 50 maneras de combatir la depresión sin usar drogas. Panorama editorial. S.A. de C. V. México. D. F. 2003.
- 58.- **Ryback, E. Q.** Trabaje con su inteligencia emocional. Los factores emocionales al servicio de la gestión empresarial y el liderazgo efectivo. Edit. EDAF, Madrid. 1998
- 59.- **Shelton K.** Lo mejor de executive excellence. Desarrollo personal y de liderazgo. Efectividad gerencial. Productividad organizacional. Panorama editorial. México. D.F. 1996.
- 60.- **Schmitz C. C. y Hipp, E.** Cómo enseñar a manejar el estrés. Editorial PAX MEXICO, México. D. F. 2005.
- 61.- **Séltzer, D.** La inteligencia emocional en el mundo laboral. [www.inteligencia-emocional.org](http://www.inteligencia-emocional.org). Pp. 1-7.
- 62.- **Seymour, J & Shervington, M.** Desempeño óptimo mediante la PNL. Biblioteca esencial del ejecutivo. Edit. Grijalbo, S. A. de C. V., México, 2003.

- 63.- **Siliceo.** Capacitación y Desarrollo de pers. Edit. Limusa. 1992 citado en Guzmán, 1966).
- 64.- **Sky, M.** El poder de la emoción. Utiliza tu energía emocional para transformar tu vida. SAGA Ediciones, de Editorial Lumen S. A. de C. V., 2004.
- 65.- **Slipak Oscar E.** "Estrés laboral" Revista Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica editada por la Fundación Argentina de Clínica Neuropsiquiátrica. FACN Reg. De Propiedad intelectual N° 207426, N° 4-1996. 19 pp.
- 66.- **Stephen, P. Robbins.** Fundamentos de Comportamiento Organizacional. 5ª. Ed. Pearson Educación, México, 1998.
- 67.- **Teruel, A.** Inteligencia emocional para todos. El poder del autoconocimiento. Cuarzo, Editorial Lectorum S. A. de C. V., 2004.
- 68.- **Valencia, A. J. A.** Un enfoque psicosocial en el trabajo. Tesis. FESI-UNAM, México. 2004.
- 69.- **Weiss, B.** Eliminar el estrés. Editorial Vergara, Barcelona, 2004.
- 70.- **Wood, R. y Tolley, H.** Mide tu inteligencia emocional. Aguilar. Santillante ediciones generales S. A. de C. V. 2006.